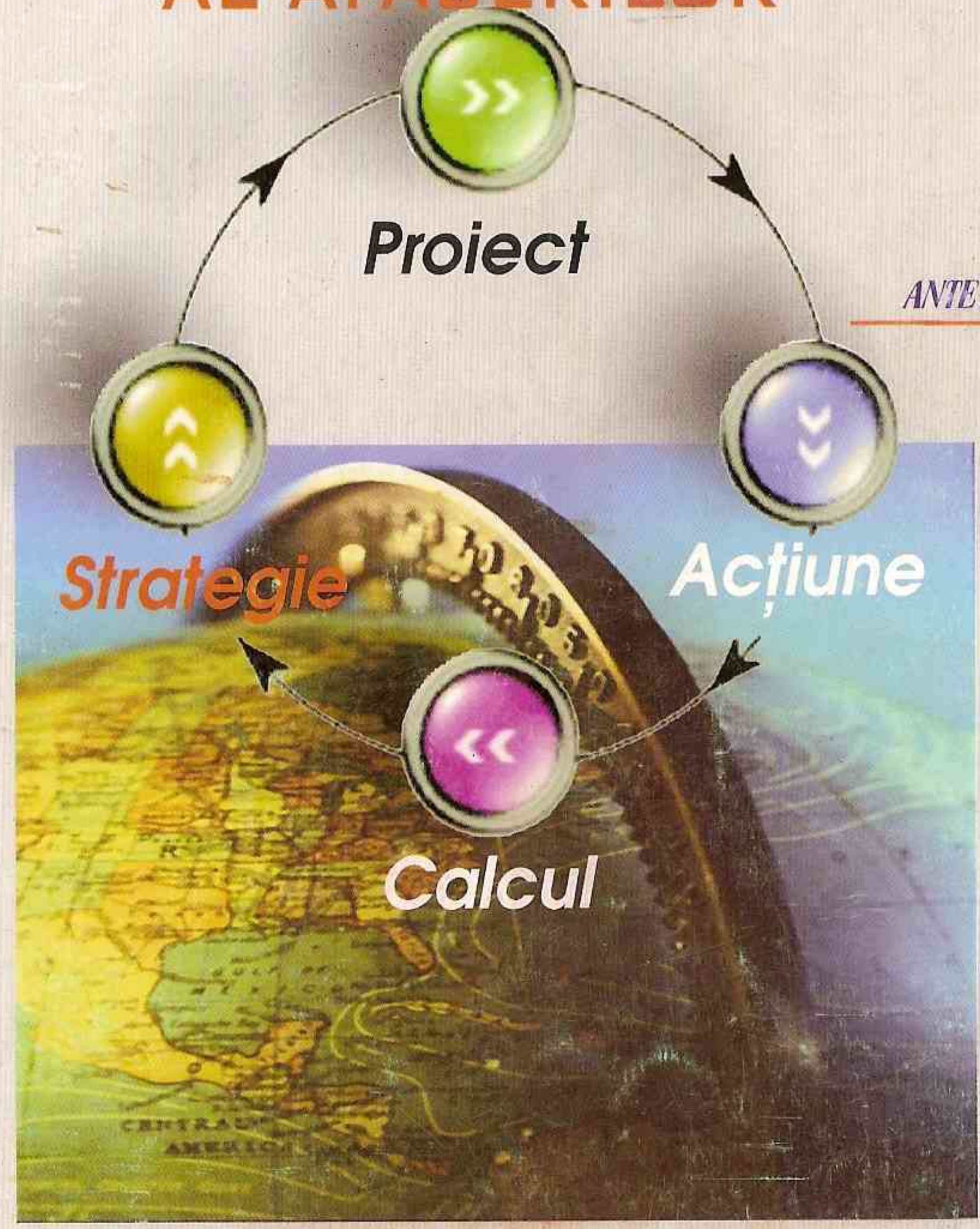
# ÎNȚELEPCIUNEA GENERALILOR

## MANAGEMENTUL STRATEGIC AL AFACERILOR




cartea șefului

**WILLIAM A. COHEN, Ph. D. MAJOR GENERAL, USAFR**

Copyright © Editura ANTET XX PRESS pentru prezenta traducere
Copyright © 2001 by William A. Cohen
Titlul original: *Wisdom of the Generals*

Redactor: Nicolae Năstase
Tehnoredactor: Aurelian Ardeleanu
Coperta: Ion Năstase

ISBN 973-636-079-2

Tiparul a fost executat de tipografia
ANTET XX PRESS
Filipeștii de Târg, Prahova
Str. Max Heberlin, nr. 677

PARTEA I
## ÎNAINTEA BĂTĂLIEI

# INTRODUCERE

*„Roagă-te Domnului şi încarcă muniţia!"*
– Chaplain Howell M. Forgy
Crucişătorul USS New Orleans în timpul atacului
japonez de la Pearl Harbor, 7 decembrie 1941

## DE CE TREBUIE SĂ APLICĂM ÎNVĂŢĂTURILE DIN RĂZBOI ÎN PREOCUPĂRILE CIVILE

Constituie elementele bătăliei un model de succes ce poate fi urmat pentru asigurarea reuşitei în afaceri şi în viaţa personală? Ce gând ciudat şi înfiorător! Care poate fi legătura dintre succesul în luptă şi succesul în afaceri, în dragoste, în găsirea unui loc de muncă sau în educarea copiilor? Mulţi ar respinge cu hotărâre un asemenea gând, apelând la o argumentare sinceră şi intransigentă. Războiul este în totalitate indezirabil şi respingător. Este purtat cu cruzime şi provoacă o suferinţă umană greu de descris. În plus, pentru nici o cauză nu merită să mori. Prin urmare, războiul nu îşi relevă nici o trăsătură pozitivă. Este deci scandalos să avansezi orice element care ţine de război ca model pentru alte activităţi umane.

Mulţi indivizi care folosesc războiul ca model de succes pentru alte activităţi ce presupun competitivitate, o fac pornind de la supoziţia simplă tradusă brutal în sintagma „afacerea e război". Compararea oricărei competiţii cu războiul este o atitudine la fel de extremă ca şi războiul însuşi.

Interesant este faptul că mulţi dintre foştii soldaţi resping această argumentare. Ei susţin că nici o luptă în afaceri nu cere competitorilor să îşi rişte viaţa la fiecare pas în efortul de a câştiga sau pur şi simplu de a funcţiona într-un mediu violent. Este important să identificăm clar ce resping ei: nu este vorba despre

preluarea în alt domeniu de activitate a ideilor sau conceptelor învăţate în război, ci mai curând despre acceptarea în totalitate a conceptelor legate de război, pornind de la ideea că restul activităţilor umane competitive şi războiul sunt identice în cerinţele lor, fapt ce este, în mod clar, fals.

Mulţi soldaţi profesionişti ar fi de acord că războiul este îngrozitor şi indezirabil. De fapt, soldaţii ar fi probabil primii care s-ar declara de acord cu aceasta, pentru că, atunci când el se produce, ei sunt cei care trebuie să lupte şi să sufere. Mulţi, totuşi, ar respinge ideea potrivit căreia nu există cauză care să merite sacrificiul luptei, sau chiar al morţii. Să spui, de exemplu, că libertatea este un ideal pentru care merită să lupţi sau să mori, sună aproape banal. Cu toate acestea, mulţi ar fi de acord că aşa este. La fel, există situaţii care sunt prin natura lor atât de rele, încât să nu lupţi împotriva lor este cu mult mai îngrozitor şi mai indezirabil decât războiul însuşi.

Oricum, chiar dacă acceptăm că a da deoparte orice element de asociere cu războiul înseamnă a arunca şi copilul o dată cu covata, ce este atât de atractiv cu acest „copil"? Sau, altfel spus, ce lucru bun poate ieşi din ceva considerat înfiorător atât de către practicieni, cât şi de observatorii neimplicaţi direct?

Războiul este una dintre cele mai obişnuite activităţi umane. S-a calculat cândva că în întreaga istorie a omenirii, începând cu anii 7000 î.Hr., au existat pe întreaga planetă numai aproximativ 100 de zile fără nici un fel de luptă.

Uriaşe resurse, efort uman şi inteligenţă au fost concentrate pentru abordarea provocărilor pe care le presupune câştigarea unei bătălii. În războaie au fost consumate mai multe bogăţii decât în orice altă întreprindere umană. Cele dintâi scrieri identificate până acum vorbesc despre război. Mulţi dintre marii gânditori au fost preocupaţi de subiect, şi nu trebuie decât să răsfoieşti Biblia ca să remarci că aceasta nu se aplică mai puţin la autorii cărţilor religioase.

Ceea ce vreau să se remarce este că, o dată cu această cheltuială de timp, resurse, energie, vieţi omeneşti, trebuie să se fi tras unele învăţăminte care sunt universal valabile şi aplicabile. În plus, aceste învăţăminte nu ar fi putut fi trase din alte domenii de activitate, chiar şi numai pentru că investiţiile în aceste domenii au fost minuscule prin comparaţie.

Oricum, există şi alte motive. Într-o introducere la o carte mai veche privind arta conducerii, notam: „Conducerea într-o bătălie



reprezintă, probabil, cea mai mare provocare din sfera conducerii pentru orice lider. În luptă, condiţiile sunt aspre. Există elemente imposibil de prevăzut. Sunt condiţii de lucru mizere. Există, probabil, o nesiguranţă mai mare decât în orice alt tip de activitate umană... «Muncitorii» trebuie să îşi facă datoria cu puţină mâncare şi somn neregulat. Toată lumea trebuie să îşi asume riscuri mari. Majoritatea subordonaţilor şi liderilor ar prefera să fie oriunde altundeva şi să facă orice altceva. Chiar dacă sunt adevărate genii militare în luptă, majoritatea, la fel ca în multe alte organizaţii, sunt bărbaţi obişnuiţi şi femei obişnuite. În majoritatea bătăliilor, mulţi nu sunt profesionişti. Nu toţi sunt potriviţi pentru munca pe care o fac. Profesionişti sau amatori, toţi sunt mult mai tensionaţi decât în orice altă situaţie sau profesie civilă. În plus, conducătorii nu trebuie numai să îşi îndeplinească misiunea, ci şi să facă tot ce le stă în putinţă pentru a proteja vieţile celor pe care îi conduc. Astfel, lupta reprezintă, probabil, circumstanţa cea mai precară. Nu este de mirare că motivaţiile tradiţionale, precum salarii mari, diverse facilităţi, nu sunt suficiente. Pe câmpul de luptă nu se derulează o afacere obişnuită."[1]

Nu am fost eu primul care a remarcat că anumite concepte folosite în luptă sunt aplicabile şi altor situaţii. Unul dintre faimoşii strategi militari ai secolului XX a fost britanicul B.H. Liddell Hart. În analiza făcută pe sute de campanii, Liddell Hart a descoperit ceea ce el a numit „abordarea indirectă". Liddell Hart a descoperit că posibilitatea este mai mare să obţii succes în luptă atacându-ţi obiectivul într-o manieră indirectă decât abordând situaţia frontal.

„Când, pe parcursul studiului unei lungi serii de campanii militare, am remarcat pentru prima dată superioritatea abordării indirecte în raport cu cea directă, căutam numai o abordare facilă a strategiei. La o reflectare mai profundă, totuşi, am început să îmi dau seama că abordarea indirectă avea o aplicare mult mai largă – şi că era de fapt o lege a vieţii în toate sferele ei: un adevăr filosofic. Luarea sa în considerare reprezintă cheia oricărei realizări practice atunci când este vorba de o problemă care implică predominanţa factorului uman, iar un conflict de voinţe tinde să se manifeste pornind de la un conflict subteran de interese sau orgolii. În toate

[1] William A. Cohen, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership*, Marietta, Georgia, Longstreet Press, 1998, pp. 1-2.

aceste cazuri, lansarea directă de noi idei determină o rezistenţă încăpăţânată, accentuând dificultatea producerii unei schimbări de opinie. Schimbarea se realizează mai uşor şi mai rapid prin infiltrarea nebănuită a unei idei noi sau printr-un argument care inhibă opoziţia instinctivă.

Abordarea indirectă este fundamentală pentru domeniul politicii, de asemenea şi pentru universul sexual. În comerţ, sugestia că se pregăteşte un târg este mult mai convingătoare decât o invitaţie directă la cumpărare. Este de notorietate faptul că, în orice domeniu, modalitatea cea mai sigură de a obţine acordul şefului pentru implementarea unei idei noi este să îl convingi că a fost chiar ideea lui. Ca şi în război, obiectivul este să slăbeşti rezistenţa adversarului înainte de a încerca să îl învingi; efectul este cel mai bine obţinut când ai deposedat partea adversă de mijloacele sale de apărare."[1]

Peter F. Drucker, indiscutabil cel mai bun specialist în domeniul managementului, susţine că prima carte care tratează sistematic arta conducerii, scrisă de Xenofon cu 2000 de ani în urmă, este încă cea mai bună referinţă în domeniu. Xenofon a fost general, este citat şi în această carte, iar lucrarea lui trata problema conducerii unei ofensive.

În mod similar, Philip Kotler este considerat de multă lume cel mai bun specialist în domeniul marketingului. Kotler a ales mai multe manevre militare defensive şi ofensive şi le-a aplicat direct la activităţi de marketing, păstrând chiar denumirile lor militare.

*Înţelepciunea generalilor* oferă peste 300 de contribuţii provenind de la aproximativ 100 de generali şi amirali aparţinând tuturor perioadelor istorice. Am organizat acest impresionant tezaur de înţelepciune în peste 60 de categorii, de la „dificultăţi" la „viziune", şi am ilustrat aplicarea a ceea ce toate aceste minţi strălucite au spus despre război la alte activităţi umane. În realitate, însă, cartea mea nu reprezintă decât o exploatare superficială în raport cu potenţialul existent. Să te gândeşti măcar puţin la sfaturile acestor mari maeştri şi să le foloseşti în orice problemă cu care te confrunţi, poate atrage după sine un ajutor considerabil, prin lumina pe care vorbele acestora o aruncă.

[1] B.H. Liddell Hart, *Stategy* (ed. rev.), New York, Frederick A. Prager, 1961, p. 18.

PARTEA A II-A
**LUPTA**

# ÎNVĂŢĂTURILE GENERALILOR ŞI ALE AMIRALILOR

*„Ascultă sfatul şi primeşte învăţîmintele pentru a fi înţelept în zilele ce vor veni"*
– Pildele lui Solomon 19:20

## DIFICULTĂŢILE

*Campaniile şi bătăliile nu sunt altceva decât un lung şir de dificultăţi ce trebuie învinse. Lipseşte echipamentul, lipseşte mâncarea, lipseşte cutare sau cutare lucru; adevăratul lider, indiferent cât de remarcabil ar fi, dă măsură calităţilor sale atunci când depăşeşte aceste neajunsuri.*
General de armată George C. Marshall, Armata SUA

*Sunt un adevărat general atunci când câştig; e valabil pentru oricine, dar când nu câştigi – şi nu am câştigat întotdeauna... –, atunci eşti supus adevăratului test al conducerii.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata Marii Britanii

*Este trăsătura oamenilor obişnuiţi ca în vremuri de pericol să vadă mai clar dificultăţile decât avantajele şi să dea înapoi de la acţiuni riscante.*
Contraamiral Alfred Thayer Mahan, Marina SUA

*„Dificultăţi" este numele dat lucrurilor pe care noi trebuie să le înfruntăm.*
Amiral Ernest J. King, Marina SUA

*Cât de multe fapte aparent imposibile au fost totuşi realizate de oameni hotărâţi care nu aveau ca alternativă decât moartea!*
Napoleon Bonaparte

Ce poate fi mai dificil decât să îndeplineşti o sarcină în mediul provocator pe care îl reprezintă câmpul de luptă? Totuşi, cei care se află într-un asemenea mediu rareori au de ales. Pentru a ieşi victorioşi, trebuie să înfrângă multe dificultăţi. Aşa cum evidenţia şi generalul Marshall, aceste dificultăţi au multe înfăţişări şi pot include lipsa hranei, lipsa echipamentului, resurse insuficiente de orice tip, atât materiale, cât şi umane... chiar lipsa somnului! În plus, aceste probleme nu sunt neapărat de scurtă durată, ci pot persista chiar pe durata unei campanii de luni de zile. În aceste circumstanţe, adevăratul conducător îşi continuă treaba în ciuda neajunsurilor.

Mary Kay Ash, preşedintele (emeritus) lui Mary Kay Cosmetics, femeia care a devenit celebră pentru că a dăruit Cadillacuri roz celor mai de succes agenţi de vânzări ai săi, spune că agentul de succes sau conducătorul de succes trebuie să înveţe să ia lămâile (problemele) şi să le transforme în limonadă (oportunităţi). A făcut şi ea acest lucru atunci când, cu câteva săptămâni înainte de a-şi deschide afacerea, soţul ei a murit în urma unui atac de cord, dispărând o dată cu el sursa de venit şi sprijinul ce trebuiau să o însoţească în construirea noii sale afaceri. Îşi investise deja economiile de o viaţă de 5000 de dolari. Astfel, a făcut „limonadă", hotărâtă să devină profitabilă nu într-un an, ci aproape imediat. Şi a reuşit, construind o afacere de miliarde de dolari şi acordând zecilor de mii de femei posibilitatea să câştige venituri mari într-o perioadă când majoritatea nu putea face acest lucru. Aşa cum spunea Napoleon, cât de multe lucruri imposibile devin posibile dacă bărbaţii (sau femeile) sunt hotărâţi/hotărâte să înfrunte dificultăţile şi chiar fac acest lucru?

Bineînţeles că este uşor să reuşeşti atunci când nu ai nici un obstacol de înfruntat, dar adesea în viaţă nu se întâmplă aşa.

Feldmareşalul Slim ne spune că lumea îl aprecia şi îl considera un tip tare descurcăreţ atunci când avea succes. Problema era, însă, că a avut şi eşecuri. Toată lumea are eşecuri şi toată lumea întâmpină probleme. Cum se spune, nu există vis fără balauri. Să omori balaurii sau să învingi obstacolele, acestea sunt adevăratele teste pe care trebuie să le treci, fie că eşti pe câmpul de luptă, fie că vinzi produse de la Mary Kay Cosmetics. Apoi, ce dulce va fi victoria!

Din nefericire, foarte mulţi văd numai balaurii, şi renunţă. Ce tragedie! Ce îngrozitor ar fi fost pentru Mary Kay dacă s-ar fi gândit numai la moartea bruscă a soţului ei şi la lipsa de bani! Ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi renunţat? Mulţi alţii aşa ar fi făcut. Ce cumplit ar fi fost pentru zecile de mii de femei care au beneficiat de ocazia pe care Mary Kay a creat-o pentru ele, şi pentru milioanele de



clienţi care contează pe produsele ei! Amiralul Mahan considera că oamenii obişnuiţi văd în primul rând neajunsurile şi cedează în faţa încercării pe care o consideră plină de obstacole copleşitoare. Totuşi, amiralul King afirma că „dificultăţi" e numele lucrurilor pe care le facem şi că este sarcina noastră să le depăşim.

Cu ani în urmă, când eram cadet în primul an la Academia Militară West Point, ni s-a spus că singurele răspunsuri pe care le puteam da la solicitarea unui superior erau „Da, domnule!", „Nu, domnule!" şi „Nu există nici o scuză, domnule!". A fost dificil la început. Experienţele noastre de acasă şi de la şcoală ne învăţaseră să răspundem cu scuze sau explicaţii. Acum eram învăţaţi că nu există scuze, indiferent de dificultăţile sau nenorocirile întâlnite, şi vă rog să mă credeţi că erau destule.

Despre dificultăţi, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Toate reuşitele nu sunt decât o lungă serie de dificultăţi ce trebuie depăşite.
- Nu e deloc anormal să te confrunţi cu dificultăţi, e firesc şi e treaba noastră să le depăşim.
- Adevăratul test nu se produce când avem succes fără să întâmpinăm vreo piedică, ci atunci când există dificultăţi, dar le înfruntăm.
- Când înfruntăm dificultăţile şi ne spunem că nu există nici o scuză să n-o facem, putem înfăptui imposibilul.

## AGRESIVITATEA

*Este chiar mai bine să acţionezi rapid şi să greşeşti decât să eziţi până ce momentul acţiunii a trecut.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata Prusiei

*Acţiunea este regula care guvernează războiul.*
Feldmareşal Ferdinand Foch, Armata Franceză

*Ţara noastră, cred, mai curând ar ierta un ofiţer pentru că a atacat duşmanul decât pentru că l-a lăsat să scape.*
Amiral Lord Horatio Nelson, Marina Regală

*Nu îndemn la imprudenţă, dar îmi doresc fermitate şi luptă reală, cu toate pierderile pe care aceasta le implică.*
General Philip H. Sheridan, Armata SUA

*Află unde este duşmanul tău. Să ajungi la el cât de repede poţi şi cât de des poţi şi să fii tot timpul în acţiune.*
General Ulysses S. Grant, Armata SUA

Pentru unii, cuvântul „agresivitate" are conotaţii negative. Poate că ne face să ne gândim la un comis-voiajor care încearcă să ne convingă să cumpărăm ceva. Sau poate gândul nostru se opreşte la o persoană nesuferită pe care o cunoaştem şi care întotdeauna încearcă să îi intimideze pe alţii.

Militarii folosesc acest termen cu un sens total diferit. El caracterizează o persoană pregătită să abordeze orice sarcină sau responsabilitate. Această persoană nu ezită niciodată, acţionând în orice situaţie pentru obţinerea unui rezultat pozitiv, până când el sau ea reuşeşte. Această persoană nu trebuie să ezite, pentru că, aşa cum zice generalul Carl von Clausewitz, este mai bine să greşeşti decât să aştepţi până când este prea târziu.

Adesea, amânăm luarea unei decizii până când decizia este luată pentru noi. În loc să ne asumăm responsabilitatea alegerii, ne punem în mâna sorţii. De ce facem acest lucru? Adesea pentru că ne e teamă să nu facem greşeli. Totuşi să amâni este mai grav, pentru că, atunci când te predai sorţii, ea rareori te duce către rezultatul dorit. De aceea Clausewitz ne spune că este mai bine ca întotdeauna să acţionezi rapid. Iar feldmareşalul Foch este de acord cu el, spunând că acţiunea este cea care guvernează războiul. De fapt, acţiunea guvernează toate aspectele vieţii noastre.

Câte idei mari nu ai avut, a căror exprimare sau implementare ai amânat-o aşteptând „momentul potrivit"? Dar momentul potrivit nu a mai venit niciodată şi, într-o zi, te-ai simţit frustrat văzând că altcineva „ţi-a luat" ideea şi a lansat-o pe piaţă.

Nimeni nu şi-a însuşit ideea ta. În acest caz, problema a fost lipsa de agresivitate. Lordul Nelson, marele amiral al Angliei din vremea războaielor napoleoniene, ştia foarte bine că este preferabil să ataci inamicul (să urmăreşti într-o manieră agresivă ocazia) decât să îl ignori de teama costurilor potenţiale sau a lipsei de informaţii.



Am scris cândva o carte intitulată *Fă-o!* (Prentice Hall, 1993) împreună cu omul de afaceri E. Joseph Cossman. Joe Cossman a făcut avere cu produse ca „fermele de furnici" (n. trad. – vase din sticlă conţinând colonii de furnici vii, vândute ca animale de companie) şi otravă împotriva insectelor. A vândut milioane de astfel de produse şi a făcut milioane de dolari. Joe a intrat în afaceri nu numai fără beneficiul unui masterat, dar chiar al unui colegiu. S-a avântat fără să ezite şi învăţând cât de mult s-a putut pe drum.

Bineînţeles că ar fi preferat să aibă o pregătire solidă în domeniul afacerilor înainte de a începe... de fapt, a şi reuşit să facă acest lucru mai târziu, obţinând un masterat. Dar Joe nu a lăsat să stea nimic în calea planurilor sale. A făcut multe greşeli, dar şi mai multe milioane de dolari. Nu ştiu dacă Joe a aflat vreodată ce a spus generalul Sheridan despre campaniile din timpul Războiului Civil. El nu îndemna la grabă, dar ştia că bătăliile nu pot fi câştigate fără luptă. Şi e adevărat că pe parcurs pot apărea victime.

Sheridan a fost instruit ca ofiţer de infanterie. Tot serviciul său militar anterior s-a desfăşurat în această specialitate. Dar asta nu l-a oprit să devină comandantul cavaleriei lui Grant. Preşedintele Abraham Lincoln i-a spus „Micului Phil" Sheridan că până să îl cunoască credea că un comandant de cavalerie trebuie să aibă peste 1,8 metri înălţime, dar acum a înţeles că 1,6 metri ... e foarte bine. Poate că Sheridan nu era foarte potrivit pentru cavalerie din punct de vedere fizic şi al experienţei, dar cui îi pasă de acest lucru? A avut succes şi aşa. A fost agresiv şi, după ce s-a gândit suficient, s-a avântat.

Secretul este simplu de aflat, ne spune generalul Grant, comandantul său. Constă în a identifica duşmanul, a ajunge la el şi a-l ţine sub observaţie în permanenţă. În sens larg, el nu vorbea neapărat despre duşman, ci mai curând despre oportunitate. Trebuie să recunoşti ocazia, să mergi spre ea până când reuşeşti să o exploatezi din plin. Acest lucru este valabil pentru adolescentul care este interesat ca o persoană să îi devină partener pentru marele bal. Este valabil şi pentru investitorul aflat în căutarea marii ocazii de a face avere.

De aceea, agresivitatea nu este un lucru chiar atât de rău. Dacă ne însuşim conceptul, ne va ajuta să atingem orice ţintă sau să realizăm orice obiectiv ne propunem.

Despre agresivitate, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Nu ezita, acţionează.
- Nu îţi face griji în legătură cu eventuale greşeli, le vei face oricum – acţionează!
- Cheia constă în a recunoaşte ocazia, şi apoi a o exploata încontinuu, până când ajungi la rezultatul dorit.

## ATITUDINEA

*În război, aspectele morale constituie trei sferturi din joc; puterea armatelor contează numai pentru ultimul sfert.*
Napoleon Bonaparte

*Nu compara forţa ta fizică cu a duşmanului, pentru că spiritul nu poate fi comparat cu materia.*
General Simón Bolívar, revoluţionar sud-american

*Strălucirea rece din ochii atacatorului este cea care sparge linia frontului, şi nu împunsătura baionetei.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Atitudinea ta şi crearea suspiciunii că pregăteşti cele mai îndrăzneţe planuri împotriva lui sunt elementele care te impun în faţa duşmanului tău.*
Frederic cel Mare

*Ceea ce contează nu este mărimea câinelui în luptă, ci mărimea luptei din câine.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

Oamenii care au atitudinea potrivită sunt aproape imposibil de învins. Şi asta pentru că atitudinea contează mult mai mult decât vă imaginaţi. Napoleon spunea că trei sferturi din joc sunt atitudine. Credeţi că este o afirmaţie exagerată? Acord consultanţă companiei Vector Marketing Inc. şi mă aflu de asemenea în Comitetul Academic



Consultativ al acesteia. Vânzările lui Vector Marketing se plasează mult peste 100 milioane de dolari, dar vinde în principal o singură clasă de produse: tacâmuri de calitate superioară sub marca „Cutco". Acestea sunt în principal cuţite de bucătărie, dar una dintre secţiile lor, K-bar, a produs originalul şi faimosul cuţit k-bar al puşcaşilor marini din cel de-al Doilea Război Mondial.

Vector este o companie interesată să colaboreze cu mediul academic, mai ales pentru că majoritatea agenţilor săi de vânzări sunt studenţi care lucrează cu normă redusă, şi aproape toţi membrii conducerii companiei, până la preşedinte, au fost cândva comis-voiajori.

Am fost un puternic susţinător al companiei Vector cu mult înainte de a deveni consultantul lor, pentru ceea ce îi învăţau pe studenţii mei: stabilirea obiectivului, managementul timpului, spiritul întreprinzător, comportamentul de lider... şi lista poate continua. Dar probabil cel mai important aspect este atitudinea de învingători pe care o afişează.

Permiteţi-mi să vă dau un exemplu. Acum doi ani, un tânăr pe nume Zach Lutsky trebuia să se susţină singur la liceu. El a devenit un foarte bun comis-voiajor. Nu prea avea de ales, pentru că taxele şcolare erau foarte mari. Zach îşi dorea să urmeze şcoala medicală după absolvirea liceului. Din nefericire, munca grea şi notele mari nu merg totdeauna împreună. Îndrumătorul său i-a spus că nu există nici o posibilitate ca el să fie admis la şcoala medicală. În situaţia dată, nu era nici o cale. Zach nu avea notele necesare. Nici măcar nu se încadra în vreo categorie specială. Dar avea acea atitudine puternic pozitivă şi încredere pe care şi le dezvoltase în perioada sa de colaborare cu compania Vector. După ce a fost respins la şcoala medicală, l-a sunat pe decanul acestei şcoli, întrebându-l dacă doreşte să îl primească la un interviu. Decanul nu a acordat interviul cu prea multă plăcere, spunând de la început că nu există nici o posibilitate pentru el să fie admis cu notele obţinute până atunci... Totuşi Zach l-a convins pe decan să se întâlnească cu el.

La interviu, Zach i-a explicat că a fost nevoit să muncească pentru a se susţine la liceu. I-a arătat decanului fişa activităţii sale de comis-voiajor. A scos în evidenţă faptul că succesul pe care l-a avut în vânzarea de tacâmuri i-a dat lecţii direct transferabile în capacitatea de a reuşi, atât la şcoala medicală, cât şi în altă parte.

Decanul a fost impresionat şi i-a spus şi lui lucrul acesta. Dar nu mai erau locuri. Decanul l-a sfătuit să se pregătească în continuare şi să candideze din nou anul viitor, fără prea mari speranţe, însă.

Zach s-a întors în oraşul său din California, Thousand Oaks, făcându-şi planuri să urmeze sfatul decanului. Urma să încerce din nou anul viitor. Totuşi, cu trei zile înainte de începerea anului şcolar, a primit o telegramă de la biroul decanului. Cineva care fusese admis renunţase în ultimul moment. Lui Zach i se spunea să fie acolo în trei zile. Datorită atitudinii sale hotărâte, Zach a reuşit imposibilul, să intre la şcoala medicală, deşi rezultatele sale erau mai mici decât nivelul cerut. Şi care credeţi că au fost notele sale din primul an în şcoala medicală? Maxime.

Simón Bolívar ne sfătuieşte să nu ne chinuim comparând spiritul cu materia, pentru că pur şi simplu este imposibil. Patton ne spune să nu ne uităm la baionetă, ci la „strălucirea din ochii atacatorului". Cred că asta a făcut decanul atunci când a hotărât să îl declare admis pe acest tânăr la şcoala medicală, în ciuda notelor sale.

Ce putem spune despre competitorii noştri? Sunt ei afectaţi de atitudinea noastră? Fiţi siguri că da. Am făcut parte din suficiente comitete şi am lucrat cu suficiente companii ca să pot afirma cu certitudine că numai prezenţa anumitor manageri în tabăra adversarilor este suficientă pentru a provoca nopţi albe şi modificări de milioane de dolari la nivelul alocării resurselor.

Eisenhower ne arată cu claritate despre ce este vorba. El spune că nu prea contează ce ai sau ce îţi lipseşte. Atitudinea contează mai mult: trei sferturi la unu, putem spune, dacă suntem de acord cu împăratul Napoleon.

Despre atitudine, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Atitudinea este mai importantă chiar şi decât elementele de natură fizică.
- Nu îţi face prea multe griji în legătură cu ce ai sau nu de partea ta; dorinţa ta contează cu adevărat.
- Dacă vrei ceva cu adevărat, încearcă să-l obţii – să nu te oprească nimic şi nici cineva care îţi va spune că nu poţi.



## ÎNDRĂZNEALA

*În război nimic nu este imposibil, cu condiţia să fii îndrăzneţ.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*În îndrăzneală şi perseverenţă rezidă siguranţa.*
Napoleon Bonaparte

*Un asalt viguros şi îndrăzneţ a rezolvat multe situaţii neclare.*
General Ira C. Eaker, Forţele Aeriene ale Statelor Unite

*La naiba cu torpilele! Înaintaţi rapid!*
Amiral David G. Farragut, Marina Statelor Unite

*Când situaţia este neclară, atacă!*
General colonel Heinz Guderian, Armata Germaniei

Dicţionarul ne spune că „îndrăzneala" înseamnă să fii curajos şi cu iniţiativă. Fii îndrăzneţ, ne spune generalul Patton, şi vei realiza imposibilul. Dacă situaţia este neclară, fii îndrăzneţ, ne spune generalul Heinz Guderian, comandantul german de tancuri din Al Doilea Război Mondial. Un asalt îndrăzneţ, viguros, poate duce la victorie multe cauze nesigure, este de acord generalul Ira Eaker, care a comandat cândva cea de-a opta Forţă Aeriană în atacul împotriva „Fortăreţei Europa" a lui Hitler. Operaţiunea trebuie să facă faţă neajunsurilor şi presupune un mare risc? Acţionează cu îndrăzneală. În asta constă siguranţa, ne spune Napoleon. W. Clement Stone deţinea propria sa agenţie de asigurări în Chicago. Obţinuse dreptul să vândă asigurări pentru una dintre cele mai mari companii din America şi se descurca destul de bine. Problema era că agenţii săi se descurcau puţin prea bine. Ei luau afacerile agenţilor aparţinând firmei mari pentru care agenţia lui Stone făcea vânzări.

În timpul unei vacanţe, el a aflat brusc că respectiva companie dorea să pună capăt contractului în aproximativ două zile. Din nefericire, în acest contract consta aproape întreaga sa activitate.

Mulţi dintre angajaţii săi şi-au dat seama că singura alternativă era falimentul. Au început chiar să îşi caute noi locuri de muncă. Pe de altă parte, însă, Stone a fixat o întâlnire cu preşedintele companiei de asigurări şi l-a convins să îi acorde câteva săptămâni până la încetarea activităţii lor comune. Între timp, Stone a acţionat cu multă îndrăzneală şi şi-a format propria companie de asigurări.

În prezent, compania lui, AON Corporation, a atins cifra de 6 miliarde de dolari la vânzări anuale şi are 27 000 de angajaţi.

Amiralul unionist Farragut a condus lupta de la Mobile Bay din 5 august 1864. Flota lui era formată din patru monitoare îmbrăcate în fier şi paisprezece nave de lemn. El însuşi îşi stabilise cartierul general pe vasul amiral *USS Hartford*. Trecând sub focul confederat al apărării portului Mobile, o mină a aruncat în aer monitorul conducător de marş, *USS Tecumseh*. Acest incident a stopat avansul flotei sale. Unii ofiţeri au sugerat o retragere imediată. Farragut nu a fost de acord. Întorcând nava *Hartford* către terenul minat, pentru a curăţa drumul, el a dat faimoasa comandă „La naiba cu torpilele! Înaintaţi rapid!". Celelalte mine nu au mai explodat, iar Farragut a intrat victorios în Mobile Bay.

Lecţia lui Farragut ne impresionează încă, după atâta vreme. De câte ori nu ne-am trezit oprindu-ne după o „explozie" ce a făcut multe pagube în drumul nostru către realizarea unui obiectiv? Bineînţeles că uneori un asemenea incident ne spune că trebuie să căutăm altă cale. Totuşi, nu întotdeauna acest lucru este adevărat. Nu putem fi siguri că vom mai da peste alte mine, că ele vor exploda sau chiar că mai sunt alte mine. Câteodată, cel mai bine este pur şi simplu să dai comanda: „La naiba cu torpilele! Înaintează rapid" şi să continui.

Când germanii i-au luat pe nepregătite pe Aliaţi cu o ofensivă surpriză în ultimele zile ale celui de-al Doilea Război Mondial, în iarna 1944-1945, multă lume a intrat în panică. Comandanţii superiori se gândeau serios la cât să se retragă până când liniile Aliaţilor vor fi pregătite să opună rezistenţă. Numai Patton nu a vorbit de retragere, ci de atac. Şi-a convins colegii şi a primit permisiunea să rotească cu 45 de grade linia întâi a trupelor sale extenuate pentru a ataca cu îndrăzneală flancul germanilor. Curajul lui Patton a transformat înfrângerea într-o victorie cu atât mai mare, ce a pus capăt mai curând războiului.



Despre îndrăzneală, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Când situaţia este neclară, acţionează cu îndrăzneală.
- Când situaţia este îndoielnică, acţionează cu îndrăzneală – siguranţa constă în îndrăzneală.
- Când sunt obstacole, acţionează cu îndrăzneală.
- Dacă vrei să realizezi imposibilul, acţionează cu îndrăzneală!

## GRIJA

*Numai după ce oamenii săi s-au stabilit în taberele lor, se retrage generalul; numai după ce toţi bucătarii şi-au terminat treaba, merge el să mănânce...*
T'ai Kung Chiang Shang, general chinez din Antichitate

*Dacă vrei să fii iubit de soldaţii tăi, nu îi conduce la măcel.*
Frederic cel Mare

*O citire profundă a istoriei îţi va arăta că nimeni nu a ajuns la măreţie militară dacă nu a putut să îşi convingă mai întâi trupele că ele sunt mai presus de orice.*
General Maxwell D. Taylor, Armata SUA

*Oamenii sunt foarte bucuroşi să se supună celui care, consideră ei, ia decizii mai înţelepte pentru interesul lor decât ar lua ei înşişi.*
Xenofon, general grec din Antichitate

*Pune pe primul loc protejarea oamenilor şi grija pentru ei; împărtăşeşte-le greutăţile fără critici. Când adevărata încercare se va produce, vei vedea că îţi poartă un real respect şi admiraţie.*
General Alexander M. Patch, Armata SUA

De-a lungul secolelor, conducătorii militari ne-au dat adevărate lecţii de grijă pentru cei din jur. Această grijă înseamnă să te preocupi de cei care îţi sunt subordonaţi şi pentru care eşti responsabil. Înseamnă să ai grijă de clienţii tăi. Înseamnă să îţi pese mai mult de alţii decât de tine însuţi.

De la generalii Antichităţii, precum Xenofon şi T'ai Kung Chiang Shang, până în vremurile moderne, toţi conducătorii spun acelaşi lucru. Dacă vrei să fii un adevărat conducător, trebuie să pui întotdeauna interesul subordonaţilor tăi mai presus de interesul tău.

Realizez cu durere că în multe organizaţii liderii nu fac dovada unei asemenea responsabilităţi. Nu împărtăşesc greutăţile oamenilor lor, aşa cum ne sfătuieşte generalul Patch. În loc să mănânce după ce subordonaţii şi-au terminat masa, aşa cum ne cere T'ai Kung Chiang Shang, ei mănâncă primii, se duc la culcare primii sau beneficiază de avantajele poziţiei lor, demonstrând mai degrabă lipsa responsabilităţii decât grija faţă de cei care lucrează pentru ei. Sunteţi unul dintre cei subordonaţi unui astfel de conducător? Ei bine, cum vi se pare comportamentul lui ei? Vă motivează această lipsă de grijă să faceţi lucruri măreţe pentru organizaţia în care lucraţi? Mă cam îndoiesc.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu liderii neoficiali, cum sunt acele persoane care nu ocupă poziţii oficiale în companie, dar care acţionează totuşi ca lideri. Unul dintre motivele pentru care aceşti conducători „neîncoronaţi" sunt capabili să îi facă pe ceilalţi să îi urmeze este acela că manifestă grijă pentru ceilalţi... şi, în schimb, aceştia manifestă la rândul lor grijă pentru ei şi sunt dispuşi să le urmeze exemplul.

Înainte de a profita de cei pe care doreşti să îi motivezi, ai face mai bine să te gândeşti la reflecţiile generalului Maxwell Taylor. Nimeni nu a atins măreţia militară până când nu a fost capabil să îşi convingă trupele că ele sunt pe primul plan.

Dar sunt într-adevăr oamenii tăi mai presus de orice? Ei bine, nu. Mai este în joc şi misiunea organizaţiei tale. Uneori misiunea este pe primul loc, înaintea acelor oameni minunaţi pentru care eşti responsabil. Acest lucru este în regulă atâta timp cât misiunea este pe primul loc chiar şi înaintea intereselor tale şi nu te motivează numai pentru continuarea carierei tale. Ar trebui apoi să te gândeşti la avertismentul lansat de Frederic cel Mare: dacă vrei să fii iubit (şi respectat), nu trebuie să îţi conduci oamenii la măcel, sau la eşec, sau la pierderea locurilor lor de muncă. Parţial acest aspect are legătură cu competenţa, un subiect dezbătut mai pe larg în altă parte. Dar cel mai important este să nu îi sacrifici pentru motive stupide. Asta ar însemna o formă coruptă de a pune pe primul loc misiunea, şi ar viola cu siguranţă comandamentul răspunderii.



Despre grijă, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Întotdeauna să ai grijă cât mai mult de oamenii tăi.
- Pune interesele subordonaţilor tăi sau pe cele ale clienţilor tăi înaintea intereselor tale.
- Da, misiunea este pe primul loc, dar nu subordonată intereselor tale sau carierei tale.

## SCHIMBAREA

*Ţi se spune în ziua absolvirii că trebuie să intri în lume şi să o schimbi. Ei bine, nu ai decât un an ca să faci acest lucru. Următorul an, altei promoţii i se va spune acelaşi lucru.*
Amiral Hyman Rickover, Marina Statelor Unite

*Probabil că vor persista în greşelile lor pentru ceva vreme şi vor accepta să fie înfrânte până când se vor resemna cu o asemenea schimbare – atât de refractare sunt toate naţiunile când e vorba să renunţe la vechi obiceiuri.*
Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia,
Armata franceză

*Vagabondul nu suportă baia, iar generalul mediocru nu poate suporta nici o schimbare a ideilor preconcepute; prejudecata se lipeşte de creierul său precum gudronul de pânză.*
General maior J.F.C. Fuller, Armata Marii Britanii

*Nici o lege în război nu este atât de perfectă încât să nu permită nici o excepţie.*
Napoleon Bonaparte

*Principiile valabile ieri nu se mai aplică... Trebuie să gândim în termenii viitorului. Trebuie să ne fie clar că şi puterea aeriană poate deveni învechită.*
General al Forţelor Aeriene, Henry H. Arnold,
Forţele Aeriene ale SUA

Fără nici o îndoială, mai mult decât de orice altceva, ne este teamă de schimbare. Aşa e natura umană. Există un anumit confort în a face lucrurile aşa cum au fost întotdeauna făcute. În a menţine viu trecutul chiar dacă vechile modalităţi sunt greşite. Peter F. Drucker, profesorul şi prietenul meu, şi probabil cel mai mare teoretician al managementului din vremurile noastre, spunea că orice organizaţie, nu contează cât succes ar avea, dacă continuă să facă ceea ce îi aducea succes în trecut, va eşua până la urmă.

Ce afirmaţie scandaloasă! Înseamnă că orice organizaţie trebuie să se schimbe, altfel eşuează. De ce se întâmplă aşa? Pentru că mediul nostru este unul în permanentă schimbare. Tehnologia de azi nu mai este cea de ieri. Comportamentul nostru, gândurile noastre, credinţele noastre, toate se schimbă în timp. Recent, am vizionat un documentar despre fumat. Se spunea acolo că în anii '40 o mare parte a comunităţii medicale credea că fumatul nu provoacă nici o problemă de sănătate. În film, un doctor râdea de cei care credeau că fumatul face rău. „Să fumezi nu este mai dăunător decât să mănânci roşii", spunea el. Costumele de baie existente azi, atât cele bărbăteşti, cât şi cele de damă, ar fi cauzat arestarea purtătorilor lor, pentru expunere indecentă, în vremea bunicilor noştri. Competitorii care altădată nu existau apar brusc, ca produşi pe bandă. Cândva tot terenul era al nostru. Acest lucru nu mai este adevărat acum. Schimbarea mediului este deci inevitabilă. Şi noi trebuie să ne adaptăm la această schimbare, sau vom eşua.

Generalii recunosc lucrul acesta. Nici o lege nu este atât de perfectă încât să nu permită excepţii (modificări), spune Napoleon. Amiralul Rickover, exprimându-şi adesea credinţele într-un mod cinic, le spune noilor absolvenţi... „sigur, ieşiţi în lume şi schimbaţi-o, dar să nu credeţi că schimbarile voastre sunt definitive sau că vor fi valabile pe termen lung, pentru că la anul acelaşi lucru li se va spune şi viitorilor absolvenţi."

Rezultă deci că toate schimbările sunt bune? Bineînţeles că nu. Nu poţi să faci schimbări de dragul schimbării şi să aştepţi să se întâmple lucruri bune. Poţi chiar să obţii efectul opus. Am văzut advertiseri care renunţă la anumite reclame de succes numai pentru că s-au plictisit, fără nici un alt motiv. De obicei, profiturile lor scad. Dar nu trebuie să ne fie teamă de schimbare şi trebuie să fim întotdeauna deschişi la noi idei.



Cred că afirmaţia generalului Arnold pe care am citat-o aici este probabil una dintre cele mai curajoase. El şi generaţia lui de ofiţeri de aviaţie au luptat mult timp şi din greu pentru a se ajunge la acceptarea specialităţii lor de către ceilalţi militari. În această luptă, mulţi şi-au sacrificat carierele din cauza opiniilor lor neconvenţionale. În final, Forţele Aeriene ale Armatei SUA s-au separat de Infanterie şi au devenit Forţele Aeriene independente ale SUA în 1949. Arnold, care deja ieşise la pensie, a fost ridicat la gradul de general al Forţelor Aeriene (cinci stele), fiind primul şi singurul general de cinci stele pe care l-au avut Forţele Aeriene. Totuşi, acest individ ne spune: „Trebuie să gândim în termenii viitorului. Trebuie să ne fie clar că şi puterea aeriană poate deveni învechită."

Despre schimbare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Organizaţiile, toate organizaţiile, se vor lupta cu schimbarea cu toată puterea lor, chiar până la punctul acceptării eşecului.
- Nu există nici o regulă de management, marketing, conducerea sau de viaţă care nu poate suporta schimbarea.
- Să nu-ţi fie niciodată teamă de schimbare: este inevitabilă şi poate duce la lucruri bune.
- Dacă nu acceptăm şi nu încurajăm schimbarea, vom sfârşi în eşec.

## CARACTERUL

*Dacă, pentru a ne mulţumi oamenii, le oferim ceea ce noi înşişi dezaprobăm, cum vom putea după aceea să ne apărăm modul de acţiune? Haideţi să construim un standard la care cei înţelepţi şi cinstiţi se vor putea adapta.*
General George Washington, Armata Continentală

*Asocierea dintre competenţă şi un caracter remarcabil va forma un mare conducător.*
General Henri de Jomini, Armata Franţei, Armata Rusiei

*Nu numai viitorul armatei noastre, dar chiar bunăstarea poporului nostru depinde de constanta reafirmare şi întărire a încrederii publice în virtutea şi responsabilitatea corpului de ofiţeri... Păstrându-ne în limitele aceluiaşi raţionament, caracterul înalt al ofiţerilor este o garanţie a măreţiei caracterului pe care îl posedă naţiunea. Un comportament mai puţin exemplar nu îşi merită autoritatea.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Caracterul este fundaţia pe care se construieşte întregul edificiu al conducerii. Este primul element pe care profilul fiecărei profesii, fiecărei companii, fiecărei industrii îl ia în considerare atunci când un membru din organizaţie este evaluat. Pornind de la el, se poate dezvolta întreaga valoare a unui individ. Fără el, mai ales în domeniul militar, se pot obţine numai eşec pe timp de pace, dezastru în război sau, în cel mai bun caz, mediocritate în ambele situaţii.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

*Prin măreţia caracterului său un general câştigă controlul asupra sa, iar prin bunătatea caracterului său, câştigă controlul asupra oamenilor săi, cele două laturi ale autorităţii sale constituind componenta morală a calităţii de general.*
General maior J.F.C. Fuller, Armata Marii Britanii

Este important pentru noi să înţelegem la ce se referă generalii când vorbesc despre caracter. Ei vorbesc despre excelenţa morală, un standard înalt al caracterului onest, care nu poate fi negat.

George Washington, vorbind despre unul dintre aspectele fundamentale ale caracterului, se întreabă cum ne putem apăra dacă nu ne urmăm credinţele. Câteodată nu putem să facem ceea ce am dori dacă am avea autoritate. Nu suntem de acord cu o hotărâre care a fost luată sau urmează să fie luată de cineva care are autoritate asupra noastră. Atunci suntem obligaţi să ne exprimăm opinia şi să ne-o susţinem cu argumente, indiferent cât de nepopulară este ea sau cât de diferită de cea a şefului nostru. Dacă şeful nostru hotărăşte totuşi să acţioneze conform respectivei decizii, trebuie să o sprijinim cât de bine ne stă în putinţă, sau,



dacă nu putem, pentru că reprezintă pentru noi o adevărată problemă morală şi nu numai o opinie, părăsim serviciul respectiv.

Jomini, care a scris una dintre marile cărţi despre război, spune că competenţa combinată cu un caracter remarcabil formează un mare conducător. Este la fel de adevărat pentru marii conducători din industrie, pentru marii lideri politici sau religioşi sau pentru liderii din orice profesie. Generalul britanic Fuller ne spune că asta reprezintă componenta morală a calităţii de general, prin care câştigăm control asupra nouă înşine şi asupra celor care ne sunt subordonaţi.

Pentru generalul Marshall, caracterul liderului este esenţial pentru formarea caracterului unei natiuni. Putem citi această afirmaţie ca aplicabilă oricărei organizaţii. Bineînţeles că, fără caracter, cei care vor fi crezut în noi, în sistemul nostru, în hotărârile noastre, nu o vor mai face. Generalul Ridgway merge şi mai departe şi numeşte caracterul fundaţia pe care se construieşte edificiul conducerii. Fără el, prevede generalul, orice organizaţie va eşua, sau, în cel mai bun caz, va fi mediocră. Prin urmare, caracterul, acea excelenţă morală, nu este de o importanţă atât de mică.

Despre caracter, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Caracter înseamnă să avem curajul afirmării convingerilor noastre şi să afirmăm şi să facem ceea ce este bine, nu ceea ce este rău.
- Caracterul combinat cu aptitudinea fac „marele conducător" în orice profesie.
- Prin caracter, obţinem controlul asupra noastră şi influenţa asupra celorlalţi.
- Caracterul este fundaţia calităţii de conducător şi este un element esenţial pentru viitorul oricărei organizaţii.

## COEZIUNEA

*Marile realizări pe vreme de pace sau de război se pot obţine numai dacă ofiţerii şi soldaţii formează o adevărată echipă de camarazi.*
Feldmareşal Paul von Hindenburg, Armata Germaniei

*Prima mea dorinţă ar fi ca familia mea din armată, şi întreaga Armată, să se considere o echipă de camarazi, dispuşi şi pregătiţi să îşi dea viaţa unul pentru altul.*
General George Washington, Armata Continentală

*Bărbaţii care au trecut prin experienţa războiului află de la început că, într-un moment crucial, un bărbat luptă să îl ajute pe cel de lângă el.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Camaraderia îl face pe un bărbat să simtă căldură şi curaj când toate instinctele sale tind să îl conducă către răceală şi teamă.*
Feldmareşal Bernard Montgomery, Armata Marii Britanii

*Dacă pornim de la noţiunea de responsabilitate, descoperim că noţiunea de camaraderie înseamnă „unul pentru toţi", pentru că fiecare deţine, în modul şi la locul său, o porţiune din responsabilitatea pentru bunăstarea, capacitatea, reuşitele şi viaţa celorlalţi.*
General colonel Hans von Seeckt, Armata Germaniei

Coeziunea înseamnă să fii împreună cu ceilalţi. Nu ai cum să nu îţi dai seama de asta. S.L.A. Marshall a fost un istoric militar care a dezvoltat un mod unic de a face cercetare istorică. A mers în primele linii şi a intervievat pe toată lumea, de la soldaţi până la sergenţii şi ofiţerii lor, după fiecare acţiune. Adesea, nimerea în bătaia focului în cursul cercetărilor sale. Apoi, îşi analiza datele culese.

Unul dintre cele mai uimitoare lucruri pe care le-a descoperit a fost acela că, atunci când exista o situaţie de viaţă şi de moarte în luptă, soldaţii uitau repede de idealismul şi motivele patriotice ale luptei. Dacă lucrurile erau suficient de dure, chiar şi mândria



unităţii îşi pierdea din puterea de evocare. O singură emoţie nu dispărea. Era un motiv atât de puternic, că adesea soldaţii erau dispuşi să renunţe la viaţa lor pentru el. Care era acest mare agent motivator? Să nu îşi decepţioneze camarazii. Totul putea să dispară în stresul şi încordarea luptei, dar nu şi acest sentiment. Acest sentiment era catalizatorul unităţii.

Nu trebuie să ne mirăm că ideea armatei constituind o „echipă de camarazi" este împărtăşită atât de părintele fondator al Americii secolului XVIII – George Washington –, cât şi de feldmareşalul german Von Hindenburg în secolul XX. Alţi inspiratori ai noştri ne spun că a face parte dintr-o echipă îţi dă un entuziasm care te ajută atunci când mediul este ostil, iar această camaraderie înseamnă că fiecare individ este parte dintr-un întreg, purtând o parte din responsabilitatea pentru succes sau pentru eşec.

Conducătorul înţelept trebuie să întărească coeziunea, pentru că orice organizaţie care posedă această calitate este de multe ori mai puternică decât una căreia această componentă îi lipseşte.

Despre coeziune, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Este unul dintre cele mai importante elemente pentru productivitatea organizaţiei.
- Înseamnă că fiecare membru al organizaţiei poartă responsabilitatea succesului sau a eşecului.
- Ajută la motivarea membrilor, care trebuie să pună nevoile organizaţiei mai presus de propriile nevoi.
- Va ajuta organizaţia să obţină mari victorii.

## ANGAJAMENTUL

*Este fatal să intri în orice război fără dorinţa de a câştiga.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Dacă vrei să cucereşti Viena, cucereşte Viena.*
Napoleon Bonaparte

*Meritul acţiunii constă în a o duce până la capăt.*
Genghis-Han, conducător mongol

*Propun să luptăm pe frontul ăsta, chiar dacă lupta va dura întreaga vară.*
General Ulysses S. Grant, Armata SUA

*Vom găsi o cale sau o vom inventa.*
Hannibal, general cartaginez

Ceea ce vor să spună generalii la acest capitol este că, dacă porneşti să faci ceva, atunci fă cu adevărat. Eforturile înjumătăţite sunt o totală pierdere de timp şi resurse. În plus, dacă tu conduci lupta, nu te poţi aştepta ca subordonaţii tăi să dovedească un angajament mai mare ca tine. Deci, dacă ţii un discurs frumos despre cât de importantă este o anumită misiune, iar apoi părăseşti scena ca să te îndrepţi spre una mai confortabilă, nu te poţi aştepta decât la un grad mic de implicare din partea oricui cu privire la această misiune „importantă".

Dacă misiunea este cu adevărat de importanţă crucială (generalul MacArthur se referă la un război), pur şi simplu nu trebuie să te implici dacă nu ai de gând să mergi până la capăt. În afaceri, este de-a dreptul prostesc şi chiar nedrept pentru cei care te urmează. În război, e un act criminal.

Lincoln a perceput foarte repede diferenţa dintre Ulysses S. Grant şi mulţi alţi generali ai săi. „Nu mă pot descurca fără acest om", a zis Lincoln. „El luptă". Când cineva i-a adus la cunoştinţă că circula zvonul că Grant ar bea, Lincoln a replicat: „Spune-mi ce marcă preferă, ca să o pot trimite tuturor generalilor mei". William T. Sherman, care i-a urmat lui Grant în funcţia de comandant al armatei după Războiul Civil, când Grant a fost ales preşedinte, a spus: „Ştiu mai mult despre strategie, logistică şi fiecare alt aspect al profesiei de militar decât el. Totuşi, există un aspect în care Grant mă depăşeşte pe mine şi pe oricine altcineva. El se aruncă asupra problemelor, şi asta nu-l deranjează. El insistă. Aceleaşi probleme mă sperie pe mine de moarte şi mă determină să ezit".

După ce Grant fusese promovat în funcţia de comandant al armatei de către Lincoln, Lee l-a întrebat pe cel mai de încredere adjunct al său, generalul locotenent James „Pete" Longstreet, despre el. Longstreet îl cunoscuse pe Grant la West Point şi fusese unul dintre cei mai buni prieteni ai săi. De fapt, Longstreet îi



fusese şi cavaler de onoare la nuntă. „Povesteşte-mi despre omul ăsta", l-a îndemnat Lee. „Tu l-ai cunoscut bine, iar eu, să-ţi spun adevărul, nici nu mai ştiu cum arăta în Războiul Mexican." Răspunsul lui Longstreet a sunat cam aşa: „Şefule, avem mari probleme". Longstreet ştia că Grant pur şi simplu nu ar renunţa.

Chiar dacă Genghis-Han nu a fost educat la West Point, Sandhurst, St. Cyr sau la oricare altă şcoală militară, el a înţeles foarte bine esenţa şi importanţa angajamentului. El merge pe acelaşi raţionament atunci când ne spune că rezultatul oricărei acţiuni se face simţit numai după ce aceasta este dusă la bun sfârşit. Câte proiecte bune şi de valoare nu ai început fără a le duce la împlinire?

Hannibal a adus elefanţi din Africa peste Alpi şi până în Roma antică. Romanii spuneau că aşa ceva nu va fi posibil. Mare le-a fost mirarea! Mai târziu, la bătălia de la Cannae, Hannibal a făcut faţă la 70 000 de romani hotărâţi, bine instruiţi, bine hrăniţi, cu aproximativ un sfert de cartaginezi din numărul acestora. În cea mai decisivă bătălie din istoria războiului, el nu numai că a câştigat, ci a lăsat în urmă pe câmpul de luptă 56.000 de romani morţi. „Vom găsi o cale sau o vom inventa", a spus el.

Despre angajament, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Dacă vrei să începi ceva, trebuie să şi termini acel lucru – altfel nu-l mai începe.
- Nu contează cât de dure sunt lucrurile, sau cât de mult timp îţi pot lua... luptă, „chiar dacă lupta va dura întreaga vară".
- Dacă nu poţi găsi o cale, inventează una.
- Meritul oricărei acţiuni constă în finalizarea ei.

## COMPETENŢA

*Ofiţerii nu vor putea niciodată acţiona cu competenţă până când nu devin stăpânii profesiei lor.*
General maior Henry Knox, Armata Continentală

*Cred că virtuţile militare şi cele civile sunt două lucruri separate, dacă nu chiar diferite, şi calificarea în fiecare dintre aceste sfere*

*solicită la maxim potenţialul unui individ... Nu trebuie să avem nici militari oameni de stat, nici politicieni generali.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Un conducător competent poate face o treabă foarte bună cu trupe modeste. În acelaşi timp, este posibil ca un conducător incompetent să demoralizeze cele mai bune trupe.*
General al Armatelor John J. Pershing, Armata SUA

*Cred că datorez majoritatea succesului meu atenţiei pe care am acordat-o întotdeauna părţii aplicate a tacticii, ca ofiţer de regiment.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington, Armata Marii Britanii

*Soldatul american aşteaptă de la sergentul său să-l înveţe cum să îşi facă datoria. Şi aşteaptă şi mai mult de la ofiţerii săi.*
General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA

Citim de multe ori despre importanţa politicii birocratice de a avansa oamenii cu orice preţ. Şi de parcă asta nu ar fi fost suficient, în şcolile noastre elementare, acum câţiva ani, cineva a avut ideea strălucită că este descurajant să nu promovezi pe cineva. Aşa a apărut ideea „promovărilor sociale". Aşa că am început să promovăm elevii în etapa următoare nu pe baza competenţei sau a cunoştinţelor lor, ci pe baza prezenţei lor la ore. Această măsură era menită să confere respect de sine elevilor, ca să se poată descurca mai bine mai departe.

Dar acest „mai departe" rareori se mai produce. Am întâlnit studenţi la universitate care nu puteau accepta realitatea unei note cu care nu se promovează. „Am venit la şcoală tot timpul, nu-i aşa?", îşi pledau ei cauza. Ca şi cum prezenţa – şi nu stăpânirea materiei – era suficientă. Dar noi toţi ştim că nici avansarea în carieră şi nici „promovările sociale" nu pot fi un substitut pentru competenţă. Nici una dintre cele două alternative nu-ţi va da abilităţile necesare pentru a deveni un bun neurolog, om de ştiinţă, pilot sau conducător al unei companii.

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, armata SUA a realizat cel mai amplu studiu privind arta conducerii. El a fost



proiectat, implementat şi analizat de cei mai străluciţi profesori ai noştri de la cele mai mari universităţi din ţară. S-a coagulat în jurul unei singure întrebări: „Ce vrei să vezi cu adevărat la conducătorii tăi?". Răspunsul a fost: „că îşi cunosc meseria".

Se poate ca politica birocratică să te fi promovat, dar celor care ţi se subordonează, celor care lucrează cu tine, sau şefilor tăi, nu le pasă câtuşi de puţin de acest lucru. Ceea ce vor ei să ştie este cât ştii tu şi ce poţi să faci. Îţi cunoşti meseria?

Cineva spunea că poţi deveni expert în aproape orice în cinci ani, dacă eşti dispus să acorzi acest timp şi să te dedici scopului respectiv. Dar trebuie într-adevăr să faci acest lucru. Nu este ceva ce ţi se întâmplă în mod automat.

Dacă vrei să excelezi până la urmă, înţelepciunea generalilor ne spune următoarele despre competenţă:

- Acordă-ţi timp ca să îţi stăpâneşti meseria şi să devii expert în domeniul tău.
- Muncitorii tăi se aşteaptă să îţi cunoşti meseria, şi, când lucrezi direct cu ei, fii capabil să îi înveţi ce să facă, dacă este necesar.
- Dacă vrei să fii un feldmareşal capabil (sau director general, sau CEO), atunci fii mai întâi un lider competent de nivel mediu.
- Ca lider competent, poţi face lucruri bune cu mai puţin de un număr mediu de angajaţi, dar, dacă tu însuţi eşti incompetent, vei strica şi cea mai bună dintre organizaţii.

## COMUNICAREA

*Bătăliile sunt câştigate prin capacitatea oamenilor de a exprima idei concrete într-un limbaj clar şi lipsit de ambiguitate.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Să emiţi ordine valorează 10%. Restul de 90% constă în asigurarea condiţiilor pentru o execuţie adecvată şi viguroasă a respectivului ordin.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Nu le spune oamenilor tăi ceva ce nici tu nu crezi, pentru că îşi vor da seama, iar dacă nu o vor face pe loc, vor afla mai târziu. Şi atunci s-a zis cu tine.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata Marii Britanii

*Dacă interconectarea dintre evenimentele de pe front şi ideile din spate nu este menţinută, se vor duce două bătălii – una imaginară de la cartierul general, şi una pe front, caz în care adevăratul duşman trebuie căutat în propriul tău cartier general.*
General maior J.F.C. Fuller, Armata Marii Britanii

*Nu vei fi luat în serios dacă baţi câmpii. Când încerci asta în faţa unui grup de oameni, îi vei auzi căscând dezamăgiţi când deschizi gura, dacă vor simţi că vrei să îi păcăleşti... Poate că nu pare, dar acesta este un lucru important dacă vrei să faci carieră în Marină.*
General locotenent Lewis „Chesty" Puller, Infanteria Marină americană

Comunicarea este atât de importantă, încât mă îndoiesc că cineva dintre noi ar putea face ceva fără ea, indiferent de profesie sau de ce ar încerca să facă. Afirmaţia generalului S.L.A. Marshall despre bătălii câştigate numai datorită capacităţii de a comunica nu este o exagerare.

Când eram tânăr ofiţer în Forţele Aeriene, ni s-au expus rezultatele unui comitet de investigare a unui accident de avion de transport. Tatăl copilotului murise, iar el era deprimat. La decolare, înainte ca avionul să se ridice, pilotul s-a întors către copilot şi i-a spus: „Înveseleşte-te (cheer-up!)", fără să se gândească că acesta din urmă va crede că a auzit comanda „Decolează (gear-up!)" şi va ridica roţile înainte ca avionul să fi părăsit solul.

Aşa cum ne spunea şi Patton, să emiţi un ordin constituie zece procente dintr-o problemă. Să îţi faci ordinul înţeles şi să îl implementezi constituie provocarea principală a oricărui lider. Dacă laşi ca mesajul tău să fie receptat greşit, vei fi în război cu tine însuţi. Totuşi, să reuşeşti să îi faci pe ceilalţi să audă şi să înţeleagă mesajul este un lucru mult mai greu decât îţi imaginezi.



Îţi aminteşti jocul acela pentru copii, „telefonul fără fir", în care fiecare ocupa un loc într-un cerc. Dacă tu eşti conducătorul, începi jocul şoptind un mesaj scurt în urechea copilului care stă la dreapta sau la stânga ta. Copilul respectiv va şopti apoi acelaşi mesaj în urechea celui de lângă el, şi tot aşa până când mesajul trece pe la fiecare copil din cerc, iar apoi ajunge înapoi la tine. Rezultatul amuzant este că mesajul pe care îl primeşti nu este niciodată acelaşi cu cel pe care l-ai lansat iniţial. Dar acesta este numai un joc pentru copii, nu-i aşa?

În unele dintre seminariile şi cursurile mele privind conducerea, am rugat clasa să aleagă cinci dintre persoanele care comunică cel mai bine din clasă. Aceste persoane de excepţie erau rugate să părăsească încăperea. Îl rugam apoi pe unul dintre aceşti studenţi să se întoarcă. Îi citeam o scurtă poveste. Îl rugam după aceea pe acest student să cheme pe unul dintre colegii săi de afară. „Am o scurtă poveste să îţi spun", îl anunţam eu. Primul student îi spunea celui de-al doilea povestea auzită, atât de fidel pe cât putea el să o reproducă. Continuam procesul până când ultimul student de afară spunea povestea întregii clase. Este întotdeauna distractiv, pentru că povestea finală adeseori nu mai seamănă aproape deloc cu cea de la începutul exerciţiului. Exerciţiul a avut aceeaşi finalitate oriunde a fost aplicat în ţară, fie că a fost vorba de directori generali sau şefi de poliţie antrenaţi în practica observaţiei şi a memoriei.

Ne luptăm cu slăbiciunile omeneşti în încercarea de a comunica, şi trebuie să facem tot ce ne stă în putinţă să le învingem, trimiţând mai multe mesaje, folosind diferite mijloace de transmitere, repetând mesajele, solicitând feed-back sau verificând prin sondaj receptarea mesajului.

Cealaltă parte importantă a comunicării noastre cu subordonaţii se referă la ceea ce ne spun feldmareşalul britanic Slim şi generalul de marină „Chesty" Puller: nu încerca să-ţi înşeli trupele. Dacă facem acest lucru, îşi vor da seama imediat sau vor afla puţin mai târziu. Şi, dacă acest lucru se va întâmpla, nu vor mai putea crede cu adevărat nimic din ce le vom spune, indiferent de subiect.

Despre comunicare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Ca să câştigi bătălii, să reuşeşti în strângerea de fonduri, să dezvolţi o afacere, să reuşeşti în orice altceva, trebuie să comunici.
- Să emiţi ordine este partea uşoară – partea grea constă în a te asigura că sunt implementate aşa cum doreşti.

- Dacă ordinele tale nu sunt înţelese, şi sunt executate cu greşeli, vei apărea ca personajul de desene animate Pogo, care a spus: „Am întâlnit duşmanul, şi acesta suntem noi."
- Nu încerca să-i păcăleşti pe cei care te urmează spunându-le ceva ce nu este adevărat – ei vor şti sau vor afla curând.

## CONCURENŢA

*În toate proiectele sale, un general nu ar trebui să se gândească prea mult la ce doreşte el să facă, ci la ce va face duşmanul său; el nu trebuie să îşi subestimeze niciodată duşmanul, ci trebuie să încerce să se pună în locul acestuia, pentru a aprecia cu acurateţe dificultăţile şi obstacolele pe care acesta i le poate pune în cale; planurile sale vor fi tulburate la cel mai uşor eveniment dacă nu a prevăzut totul şi dacă nu şi-a proiectat mijloace de depăşire a obstacolelor.*
Frederic cel Mare

*Militarii experimentaţi sunt de acord cu afirmaţia că întotdeauna trebuie supravegheat personalul propriu, pentru a-ţi depăşi problemele, dar că trebuie să îţi creditezi adversarul cu capacitatea de a face lucruri de care nici nu visezi că este în stare.*
Mareşal al Forţelor Aeriene Regale Sir John Slessor

*În război, îţi vezi propriile probleme, şi nu pe cele ale duşmanului.*
Napoleon Bonaparte

*Cunoaşte-ţi duşmanul şi cunoaşte-te pe tine; într-o sută de bătălii nu vei fi niciodată în pericol. Când nu îţi cunoşti duşmanul, dar te cunoşti pe tine, şansele să câştigi sau să pierzi sunt egale. Dacă eşti ignorant şi în ce te priveşte, şi în ce-l priveşte pe duşman, este sigur că în orice bătălie vei fi în pericol.*
Sun Tzu

*Niciodată să nu îţi dispreţuieşti duşmanul, oricine ar fi el. Încearcă să afli informaţii despre armele şi mijloacele lui, cum le foloseşte şi cum luptă. Cercetează-i punctele tari şi punctele slabe.*
Feldmareşal prinţ Alexandr V. Suvorov, Armata Rusiei



În orice situaţie există variabile de mediu care trebuie luate serios în calcul atunci când ne proiectăm strategia şi acţiunile. Aceste variabile pot include situaţia afacerii sau a economiei, tehnologia, resursele disponibile şi know-how-ul, acţiunile guvernamentale şi multe altele, inclusiv concurenţa. Dintre acestea, concurenţa este întotdeauna cea mai serioasă, pentru că, spre deosebire de celelalte, este o entitate inteligentă care, prin definiţie, lucrează contrar intereselor noastre.

Din aceste motive, Sun Tzu, Frederic cel Mare şi prinţul Suvorov sunt de acord. Ei ne spun că este esenţial să ne cunoaştem şi să ne înţelegem competitorul, ce resurse disponibile are şi cum le foloseşte, care îi sunt ţintele şi obiectivele, ce strategii foloseşte ca să le atingă, sau cum va reacţiona la acţiunile planificate de noi. Pentru că, aşa cum spune Sun Tzu, dacă ne cunoaştem competitorii şi pe noi înşine, „într-o sută de bătălii nu vom fi niciodată în pericol". Dacă nu reuşim să ne cunoaştem nici pe noi, nici pe competitorii noştri, operaţiunile noastre vor fi întotdeauna în pericol.

Cealaltă parte a ecuaţiei, remarcată de Napoleon şi de mareşalul Forţelor Aeriene Regale Slessor, este tendinţa de a presupune că inamicii noştri au trei metri înălţime, resurse nelimitate şi nici o problemă, în timp ce noi suntem mici, nesemnificativi, cu resurse limitate şi multe probleme.

George B. McClellan, general unionist, a fost un mare organizator în timpul Războiului Civil. El, mai mult decât oricine altcineva, a creat armata de pe Potomac şi a transformat recruţi neinstruiţi într-o forţă eficientă de luptă. Dar tendinţa lui de a supraestima forţele generalului Robert E. Lee, care îi era rival, l-a determinat să evite lupta şi să facă gafă după gafă, chiar dacă armata sa era net superioară numeric celei a generalului Lee. Ca rezultat, preşedintele Lincoln l-a înlăturat de două ori de la conducerea forţelor sale, a doua oară definitiv. McClellan pur şi simplu şi-a exagerat problemele, crezând că rivalul său nu avea nici una.

Dr. Chester Karrass a început să predea arta negocierii în seminariile sale numai după ce a studiat intens mii de negocieri. El a descoperit că negociatorii slabi făceau aceleaşi greşeli. Ei îşi supraevaluau problemele, pe care le cunoşteau, şi le subestimau pe ale celor cu care negociau, pe care nu le cunoşteau.

Despre concurenţă, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Într-o situaţie în care avem unul sau mai mulţi competitori, planurile părţii adverse sunt la fel de importante ca ale noastre.
- Să studiem minuţios adversarul pentru a afla totul despre el şi despre cum va reacţiona la mişcările noastre.
- Să fim conştienţi de tendinţa exagerării problemelor noastre, în timp ce le subevaluăm pe cele ale adversarilor noştri.

## CURAJUL

*Curajul reprezintă capacitatea de a acţiona aşa cum trebuie chiar şi atunci când eşti pe jumătate mort de frică.*
General de armată Omar Bradley, Armata SUA

*Cele mai importante calităţi ale unui general vor fi întotdeauna: în primul rând un mare curaj moral, o mare hotărâre, în al doilea rând, curajul fizic care nu ţine cont de pericole. Cunoştinţele sale ştiinţifice sau militare se situează pe un plan secund din acest punct de vedere.*
General Henri de Jomini, Armata franceză, Armata rusă

*Nu are nici un rost să denaturezi un lucru, să falsifici un element de dificultate sau un avantaj. Trebuie să înfruntăm faptele aşa cum sunt ele, nu cum am vrea noi să fie. Dacă începem cu o percepţie falsă, ne plasăm startul pe o poziţie greşită. Conştiinţa clară şi la obiect a condiţiei respective, a problemei exacte cu care se confruntă un individ, reprezintă cea mai bună armă a sa în efortul de a o depăşi.*
General Curtis E. LeMay, Forţele Aeriene ale SUA

*Curajul moral înseamnă să faci ceea ce crezi că este corect, fără să îţi pese prea mult de cum te va afecta.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata Marii Britanii

*Un singur om care are curaj face cât o întreagă mulţime.*
General maior Andrew Jackson, Armata SUA



Să ai curaj nu înseamnă că nu îţi este niciodată teamă. Foarte puţine persoane se încadrează în această categorie. Mai devreme sau mai târziu, toţi vom trece printr-o situaţie care ne va înspăimânta. Nu trebuie să fie neapărat vorba de o luptă, poate să fie teama de a ne pierde locul de muncă, sau teama de un nou loc de muncă sau de o nouă provocare.

Curajul înseamnă pur şi simplu să faci ce trebuie, în ciuda fricii. Aşa cum spunea generalul Bradley: „acţionează aşa cum trebuie, chiar şi atunci când eşti pe jumătate mort de frică".

În luptă, am fost copilot pe un avion condus de un bărbat care trecea drept cel mai curajos pilot din escadron. Câştigase numeroase medalii pentru curajul său în luptă. În cazul de faţă noi atacam un convoi de camioane care erau apărate de multe mitraliere anti-aeriene. El conducea avionul şi trăgea cu arma în timp ce eu mă ocupam de combustibil, menţineam legătura prin radio, vorbeam cu controlorul de zbor şi urmăream panoul de control al armamentului.

Ne-am rotit către ţintă şi ne-am năpustit să aruncăm prima noastră bombă. Amândoi ştiam că deveniserăm foarte vizibili pentru duşmanii de la sol. Toate mitalierele erau îndreptate spre noi. Cerul era plin de trasoare, care erau atât de aproape încât am simţit că pot ajunge la ele şi le pot atinge. Un singur foc de la o armă de 37 mm ne putea lovi o parte vitală a avionului şi ne putea doborî. Dar nici una nu ne-a lovit. Când am ieşit din obiectivul duşmanului, am văzut cum comandantul meu era la fel de speriat ca mine. Tremura aşa de tare încât manşa cu care controla avionul se mişca în toate părţile, făcând întregul avion să tremure şi să zboare oarecum la întâmplare. „Băiete, a fost groaznic", a spus el. „Câte arme au fost acolo?" „Am numărat opt de 37 mm şi şapte ZPU", am replicat eu. „Îngrozitor", a repetat el în timp ce avionul se zgâlţâia. Credeam că o să-i pună capăt şi o să se depărteze. Dar el a spus numai: „Dă-mi o altă bombă cu napalm", şi ne-am întors.

Am continuat să facem curse până când toate camioanele au fost distruse. De fiecare dată mitralierele erau îndreptate spre noi, şi am văzut că şi el era la fel de speriat ca mine, dar continua să lupte şi să piloteze în ciuda fricii.

Se întâmplă rar ca acest gen de curaj să fie necesar în treburile noastre de zi cu zi. Totuşi, este important să avem curajul care ne permite să acţionăm chiar dacă suntem pe jumătate morţi de

frică. Aşa cum ne spune generalul Curtis LeMay, nu te ajută cu nimic să ignori problema. Trebuie să o înfruntăm, chiar dacă însoţiţi de teamă, şi să insistăm, indiferent de dificultatea situaţiei.

Celălalt aspect al curajului pe care îl găsesc pozitiv se referă la ceea ce spunea generalul Jackson, că un individ curajos face cât o mulţime.

Recent, am vizionat emisiunea *West Wing*, despre activităţile zilnice ale procesului politic din America, şi ale preşedintelui, în calitate de conducător al ţării. Show-ul descrie cu acurateţe numeroase exemple unde există serioase dileme morale, cu dreptatea de o parte, dar cu ceva dreptate şi ceva consecinţe politice de cealaltă parte. Toată lumea participă la această flecăreală până când cineva, de obicei preşedintele, dar nu neapărat, arată curaj şi ia decizia să facă lucrul potrivit. Apoi, toată lumea se aliniază la direcţia respectivă, şi toţi par să înţeleagă că, bineînţeles, aceasta este decizia potrivită, şi că niciodată nu ar fi trebuit să existe nici o îndoială.

De multe ori aşa se întâmplă şi în viaţa de zi cu zi. Trebuie numai să existe o persoană cu curaj moral, şi apoi toată lumea şi totul se încadrează în direcţia respectivă. De câte ori nu am văzut situaţii în care „această majoritate într-unul" a lipsit, iar grupurile au luat decizii revoltător de proaste, de la linşări la scandalurile de hărţuire din Marină şi la scurgerile de petrol de pe Exxon Valdez? Asemenea incidente, când persoana cu curaj moral a lipsit, au determinat probleme majore, pierderea respectului şi a credibilităţii şi chiar moartea.

Despre curaj, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Curaj nu înseamnă lipsa fricii – ci să faci ceea ce trebuie, în ciuda fricii.
- Nu-ţi dori ca lucrurile să fi fost diferite – abordează frontal problema şi rezolvă lucrurile dificile.
- E nevoie de o singură persoană cu curaj pentru a se crea o majoritate.



## DEZINFORMAREA

*Războiul, în general, se bazează pe înşelăciune. Aşadar, când ai capacitatea să ataci, trebuie să dai impresia că nu ai această capacitate; când ne folosim forţele trebuie să părem inactivi; când suntem aproape, trebuie să facem duşmanul să creadă că suntem departe; când suntem departe, trebuie să îl facem să creadă că suntem aproape. Hărţuieşte-l, ca să îl provoci să te atace. Simulează dezordinea şi zdrobeşte-l. Dacă este asigurat în toate punctele, fii pregătit pentru el. Dacă este numeric superior, evită-l.*
Sun Tzu

*Întotdeauna creează confuzie, du pe o pistă greşită şi surprinde duşmanul dacă este posibil.*
General locotenent Thomas „Stonewall" Jackson, Armata Statelor Confederate

*Îţi va reuşi cel mai bine planul la care duşmanul se aşteaptă cel mai puţin.*
Frederic cel Mare

*Pentru a obţine victoria trebuie să facem tot posibilul ca duşmanul nostru să devină orb şi surd acoperindu-i ochii şi urechile şi tulburându-i comandanţii prin crearea unei stări de confuzie în minţile lor.*
Mao Tzedun

*Obiectivul planului de înşelare avea două componente: (a) să ascundem de duşman cât mai mult timp intenţia noastră de a ataca; (b) când acest lucru nu mai putea fi ascuns, să îl înşelăm în legătură cu data şi sectorul în care vom lansa atacul nostru principal. Acest lucru a fost făcut prin ascunderea adevăratelor intenţii şi mişcări în nord, concomitent cu afişarea unor semne false de activitate în sud.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică

Când generalii noştri recomandă înşelăciunea, ei nu se referă la înşelarea clienţilor, a vânzătorilor, a colegilor, a prietenilor sau familiei. Ei vorbesc despre strategia noastră în luptă şi despre

modalitatea în care aceasta este aplicată. Aşa cum am văzut mai devreme, concurenţa este cea mai periculoasă variabilă nu numai pentru că este inteligentă, ci şi pentru că, prin definiţie, intră în concurenţă cu noi şi deci lucrează împotriva noastră.

Ceea ce ne spun generalii este că toate strategiile de luptă se bazează pe înşelăciune; pe a ne conduce rivalul pe o pistă greşită în legătură cu ceea ce vrem să facem până când nu este prea târziu. În nerăbdarea noastră de a avea succes, putem să ignorăm cu uşurinţă importanţa înşelăciunii în strategia noastră.

Pe vremea când eram cadet şi boxam, am fost învăţaţi cum să ne înşelăm rivalii prin diverse trucuri şi să fim atenţi la „camuflarea" loviturilor noastre, astfel încât rivalii noştri să nu îşi poată da seama ce fel de lovitură intenţionăm să aplicăm şi să nu o poată bloca sau evita. Boxul înseamnă mult mai mult, am învăţat atunci, decât să stai unul în faţa altuia, şi să loveşti.

În marketing, testul standard pentru un nou produs constă în a-l lansa treptat, printr-un număr limitat de mijloace de informare. Apoi, după ce conceptul se dovedeşte a fi profitabil, în a presa cu campanii agresive prin toate mijloacele de informare. Marile companii pot cu uşurinţă reacţiona o dată ce au un câştigător dovedit şi pot avea puţine probleme cu acest element. Dar antreprenorii mai mici trebuie să fie mai creativi în folosirea acestui procedeu la testarea pe care o fac. Adesea, o campanie ce creşte treptat în intensitate pe parcursul a câteva luni este umbrită de un rival cu lichidităţi mai mari. Nu numai că acest rival îl bate pe primul pe toate pieţele printr-o campanie mai agresivă, dar în unele cazuri poate localiza sursa produsului, şi, cumpărând în cantităţi mari, poate vinde produsul la un preţ mult mai mic.

Chiar şi companiile mai mari trebuie să fie atente la testarea în alte industrii, deoarece concurenţa le poate sesiza planurile şi poate lua măsuri rapide ce vor influenţa negativ implementarea lor.

Indiferent de situaţie, dacă ai concurenţi, fii atent.

Despre dezinformare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Toate strategiile concurenţiale se bazează pe aceasta – trebuie să-ţi înşeli concurentul în legătură cu intenţiile tale.
- Adesea, planul la care concurentul tău se aşteaptă cel mai puţin va reuşi cel mai bine.



- Soluţia constă în a-ţi ascunde intenţiile cât de mult poţi – dar, chiar şi când concurenţa ţi-a descoperit intenţiile, ţi le poţi camufla în alte moduri: orar, amploare, durată etc.

## LUAREA UNEI DECIZII

*În patruzeci de ore voi fi în mijlocul bătăliei, nu voi deţine decât puţine informaţii, şi, în mod spontan, va trebui să iau decizii importante. Dar eu cred că spiritul omului se înalţă prin responsabilitate şi, cu ajutorul Domnului, voi lua deciziile corecte.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Luarea unei decizii corecte, prin natura sa, în luptă şi oriunde altundeva, constă în determinarea unei linii de acţiune atunci când fiecare alegere este la fel de dificil de făcut.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Nehotărârea şi ezitarea sunt fatale oricărui ofiţer; într-o confruntare directă, ele sunt chiar criminale.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică

*Nimic nu este mai dificil, şi deci mai preţios, decât să fii capabil să iei hotărâri.*
Napoleon Bonaparte

*Hotărârile îndrăzneţe sunt cea mai bună promisiune a succesului.*
Feldmareşal Erwin Rommel, Armata germană

Unul dintre cele mai dificile lucruri pe care trebuie să le facem în viaţă este să luăm decizii. Luarea unei decizii este întotdeauna un act dificil, pentru că există mereu alternative, avantaje şi dezavantaje, indiferent de varianta pe care am alege-o. „Trebuie să alegem o linie de acţiune atunci când fiecare alegere este la fel de dificil de făcut", spune generalul S.L.A. Marshall. Cu cât luarea

unei decizii este mai importantă, cu atât este mai dificil să o iei. De aceea, împăratul Napoleon ne spune foarte clar că nimic nu este mai dificil, şi de aceea mai preţios, decât capacitatea de a lua decizii.

În plus, o mare primejdie o poate constitui amânarea, pentru că lumea nu se opreşte în loc atunci când luăm decizii. Alţi factori se pot adăuga situaţiei asupra căreia decidem. Clienţii, soţiile, copiii, concurenţii pot schimba linia de acţiune. Dacă aşteptăm prea mult, putem pierde o ocazie care s-ar putea să nu mai revină. „Nehotărârea – spune feldmareşalul Montgomery – poate fi fatală."

Unul dintre foştii mei profesori m-a învăţat că modalitatea de a te antrena pentru luarea unor decizii importante cu minimum de ezitare constă în a lua mai des decizii de mică importanţă. „Nu intra în agonie atunci când trebuie să alegi dacă să mergi la un film sau să studiezi, sau la care film să mergi", m-a sfătuit el. „Analizează rapid alternativele, ia decizia şi acţionează!"

Patton ne spune să acceptăm faptul că, cu cât avem mai multe responsabilităţi, va trebui să luăm mai multe decizii importante. El ne asigură că abilitatea noastră de a face acest lucru va creşte o dată cu creşterea responsabilităţii, iar pe lângă asta, pur şi simplu ne sfătuieşte să credem în Dumnezeu. Rommel îl sfătuieşte pe cel ce ia decizii să fie îndrăzneţ, pentru că deciziile îndrăzneţe vor duce la cele mai mari succese.

Despre luarea deciziilor, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Acceptă faptul că luarea unor decizii importante nu va fi un lucru uşor.
- Recunoaşte că, o dată analizate alternativele, nu trebuie să pierdem timp, ci trebuie să luăm hotărârea.
- Deciziile îndrăzneţe duc la succese deosebite.
- O dată ce te-ai decis, nu îţi face griji dacă ai luat hotărârea corectă – ai încredere în tine şi în Dumnezeu şi acţionează!



## APĂRAREA

*Cea mai bună protecţie împotriva focului unui duşman este un foc bine direcţionat din propriile noastre arme.*
Amiral David G. Farragut, Marina SUA

*În război, apărarea există, în principal, pentru ca atacul să aibă mai multe mijloace.*
Contraamiral Alfred Mahan, Marina SUA

*Nu există o modalitate mai bună de apărare a unei linii lungi decât să te mişti în teritoriul inamicului.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Retragere, la naiba! Doar atacăm într-o altă direcţie!*
General Oliver Smith, Puşcaşii Marini ai SUA

*Minţile înguste încearcă să apere totul dintr-o dată, dar oamenii raţionali se uită numai la punctul principal; ei parează cele mai grele lovituri şi suportă puţină durere dacă prin aceasta pot evita mai multă. Dacă încerci să te aperi total, nu te vei apăra de nimic.*
Frederic cel Mare

Generalii ştiu că nimeni nu poate câştiga doar prin apărare; că în cele din urmă trebuie să ataci, sau vei dispărea. Deci, putem vedea din sfatul lor că există o tendinţă de a respinge ideea defensivei, începând cu afirmaţia amiralului Farragut, care spune că cea mai bună protecţie împotriva focului duşmanului este un foc sigur din puştile noastre. Şi generalul Lee susţine aceeaşi idee, care este una pe care probabil ai mai auzit-o înainte: că cea mai bună apărare este o bună ofensivă. În timp ce ar fi greşit să pretinzi că trebuie întotdeauna să ataci, a menţine iniţiativa asupra concurentului este totuşi un concept care merită ţinut minte.

Amiralul Mahan susţine că raţiunea principală a defensivei constă în a-ţi susţine o ofensivă mai eficientă în altă parte. Această afirmaţie comportă puţină reflecţie. Nimeni nu poate fi puternic

oriunde. Nici o companie, nici o organizaţie, nici un individ, nici o ţară. Pur şi simplu, nu sunt niciodată resurse suficiente. Din acest motiv, în ciuda faptului că SUA sunt cea mai bogată ţară din lume, există dispute constante privind domeniul pe care trebuie să cadă accentul: apărare? bunăstare socială? aplicarea legii? educaţie? Toate sunt cauze admirabile, dar pur şi simplu nu sunt suficienţi bani pentru toate. Dacă încercăm să ne împărţim resursele în mod egal între nevoile noastre, vom fi slabi şi probabil nu vom avea succes în nici un domeniu. Prin urmare, ideea este să alocăm banii în domeniile cele mai importante pentru a ne realiza obiectivele, iar în celelalte să abordăm maniera defensivă. Şi în afaceri trebuie să faci acelaşi lucru. Nu vei avea resurse să ataci pe toate fronturile, să introduci resurse în toate pieţele, sau să faci publicitate prin toate mijloacele de informare. Deci trebuie să alegi.

Frederic cel Mare spune ceva foarte asemănător atunci când afirmă că minţile înguste încearcă să apere toate punctele. Aşa ceva pur şi simplu nu poate fi făcut. Astfel, bunul strateg militar, din domeniul afacerilor sau din viaţa de zi cu zi, va alege acele domenii care sunt cele mai importante. Le putem numi „puncte decisive". Resursele vor fi concentrate în aceste „puncte decisive" atât pentru apărare, cât şi pentru ofensivă.

Generalul din infanteria marină americană Smith ne spune că o retragere strategică, care poate fi echivalată cu o apărare strategică, poate fi însoţită de un atac tactic. De exemplu, hotărârea de a retrage un produs din linie (apărare) poate fi însoţită de o intensă campanie de publicitate (atac) pentru a vinde toate aceste produse la valoarea lor reală.

Despre apărare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Este posibil ca cea mai bună apărare pe care o poţi planifica să continue cu ofensiva – ia întotdeauna în considerare această opţiune.
- Apărarea poate, şi ar trebui să fie folosită în combinaţie cu operaţiunile ofensive.
- Nu încerca să asiguri apărarea tuturor punctelor – nu poţi s-o faci –, alocă resursele domeniilor importante pentru a-ţi realiza obiectivele.
- O apărare strategică poate necesita o ofensivă tactică.



## DELEGAREA

*Mulţumeşte-te să faci ceea ce trebuie pentru siguranţa a ceea ce îţi revine ţie; lasă restul în seama celor care sunt responsabili.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Un om care nu poate avea încredere în judecata şi buna-credinţă a celorlalţi oameni nu poate conduce pentru mult timp. Curând, va fi zdrobit de încordarea nejustificată la care se supune.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Niciodată nu am ştiut ce să fac cu o hârtie decât să o pun într-un buzunar lateral sau să o dau unui funcţionar care o înţelegea mai bine decât mine.*
General Ulysses S. Grant, Armata SUA

*Am fost prezent la atacul de lângă mânăstirea Svianti Krizh, dar mi-am ţinut gura, nedorind câtuşi de puţin să renunţ la ordinele valoroase, abile şi curajoase ale subordonaţilor mei.*
Feldmareşal prinţ Alexandr V. Suvorov, Armata rusă

*Ei ştiau de asemenea că aveam încredere în modul în care îşi îndeplineau misiunile, numai cu o minimă intervenţie din partea mea. Sarcinile de pe teren erau ale lor, iar intenţia mea (aşa cum o înţelesese fiecare comandant) era ca ei să-şi îndeplinească pe cât mai bine posibil aceste sarcini.*
General maior Ariel Sharon, Armata Israelului

Dacă trebuie să conduci operaţiuni care necesită efortul a mai mult de o singură persoană, vei descoperi curând că nu poţi face totul singur. Trebuie să îţi delegi o parte din autoritate şi să te bazezi pe alţii. Remarcaţi că am spus să delegi o parte din autoritate, şi nu o parte din responsabilitate. Responsabilitatea va fi întotdeauna a ta.

Mulţi directori îşi dau seama că acest lucru nu este întotdeauna uşor de făcut. Avansezi pentru că eşti bun la ceea ce faci. Dacă eşti un bun manager, probabil că ai câştigat experienţă în a face

lucruri... tot felul de lucruri... de unul singur. Chiar dacă eşti un manager sau un supraveghetor experimentat, există unele lucruri pe care probabil le poţi face mai bine decât oricine altcineva. Din acest motiv, dacă unul dintre subordonaţii tăi se află în dificultate pe parcursul realizării unei sarcini, eşti foarte tentat să preiei şi să faci ce trebuie făcut. Generalii ne spun că ar trebui să rezistăm acestei tentaţii. Dacă nu, cel care trebuia să facă treaba nu va învăţa niciodată să o facă cum trebuie. El ori ea nu îşi va îmbunătăţi niciodată performanţele şi va depinde întotdeauna de tine. În plus, generalul Marshall ne spune că, în final, te va zdrobi încordarea.

Unor manageri le este teamă să aibă încredere în oamenii lor. Dar tu trebuie să ai încredere. Urmează sfatul generalului Lee, şi fă-ţi treaba de director. Lasă-i pe ceilalţi specialişti în domeniul lor, sau care au alocate anumite responsabilităţi, să îşi facă treaba lor. Generalul israelian Ariel Sharon a fost întotdeauna lângă oamenii săi. El a condus cu succes forţe de amploare împotriva egiptenilor în Războiul de şase zile şi în Războiul de Yom Kippur din 1973. Totuşi, avea încredere că sarcinile trasate de el erau îndeplinite cum trebuie de comandanţii săi, fără o intervenţie majoră din partea lui. A face altfel este o modalitate denumită „micro-management", probabil cel mai mare duşman al managementului eficient şi creativ. Dacă îi pregăteşti cum trebuie pe subordonaţii tăi, pentru a putea să le delegi fără reţinere o parte din autoritate, poţi să fii ca generalul Grant, care lăsa detaliile pe seama experţilor cu o încredere deplină, pentru ca el să poată acţiona şi să câştige războiul.

Încă o precizare la final. Aşa cum s-a văzut mai devreme, delegi autoritate, dar responsabilitatea rămâne a ta. Ce înseamnă acest lucru? Dacă merge cum trebuie, poţi să acorzi încredere totală celor din subordinea ta care fac treaba. Dacă se întâmplă ca lucrurile să meargă prost, nu vei spune: „A fost vina nu-ştiu-cui sau a nu-ştiu-cui. I-am dat lui treaba". Tu ai delegat o parte din autoritate, nu responsabilitatea. Deci, când lucrurile merg prost, responsabilitatea este tot a ta, şi trebuie să accepţi acest lucru şi niciodată să nu dai vina pe alţii.

Despre delegare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Învaţă să delegi – altfel vei ceda până la urmă.
- Fă-ţi treaba şi lasă-i pe cei care ţi se subordonează să îşi facă treaba lor, cu minimum de intervenţie din partea ta.



- Pregăteşte-ţi subordonaţii astfel încât să ai încredere să le delegi realizarea oricărei sarcini.
- Tu delegi autoritate, nu responsabilitate.
- Dacă lucrurile merg bine, alţii vor câştiga credit – dacă merg prost, responsabilitatea este a ta, trebuie să accepţi criticile.

## DEPRESIA

*Nu este chiar aşa de rău cum crezi. Lucrurile vor părea mai bune dimineaţa.*
General Colin Powell, Armata SUA

*Întotdeauna am considerat că un motto pentru generali trebuie să fie „fără regrete", „fără plânsete pentru laptele care s-a vărsat".*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata britanică

*O bătălie e pierdută mai puţin datorită numărului victimelor, cât datorită descurajării.*
Frederic cel Mare

*Chiar şi hotărârea finală legată de un război nu trebuie privită ca absolută. Naţiunea învinsă adesea o vede numai ca pe un rău trecător, care urmează să fie reparat în timp prin combinaţii politice.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Niciodată să nu asculţi glasul fricii.*
General locotenent Thomas Jackson, Armata Statelor Confederate

Fiecare dintre noi cade pradă disperării la un anumit moment în viaţă. Generalii ne spun că, de dragul muncii tale, trebuie să depăşeşti această stare de depresie. Aşa cum notează Frederic cel Mare, o bătălie e pierdută mai puţin datorită numărului de victime,

cât datorită descurajării. La acelaşi lucru se referă şi „Stonewall" Jackson când ne spune să nu ascultăm glasul fricii. Acest lucru nu este însă chiar aşa de uşor de făcut, pentru că „extenuarea ne transformă în laşi pe toţi".

Cum putem să învingem descurajarea şi depresia, mai ales când suntem obosiţi şi foarte stresaţi? O modalitate ar fi pur şi simplu să acceptăm că lucrurile vor merge mai bine. De fapt, aşa cum spune generalul Colin Powell, uneori lucrurile nu sunt chiar atât de rele cum par, este de vină numai modul în care le privim noi.

Cândva am ţinut un seminar de o zi întreagă şi am strâns la sfârşit evaluările activităţii mele. Deşi foarte obosit şi extenuat, m-am uitat la aceste evaluări chiar înainte de a merge la culcare, şi am fost îngrozit. Comentariile păreau foarte negative. Am mers total deprimat la culcare, crezând că mi-am dezamăgit clientul şi că nu făcusem treaba pentru care fusesem plătit.

În ziua următoare, după micul-dejun, urmând sfatul lui Clausewitz, care ne spune că nici măcar decizia finală dintr-un război nu trebuie considerată absolută, sau afirmaţia lui Slim, care ne îndeamnă să nu avem regrete pentru fapte care nu mai pot fi schimbate, am luat iar evaluările pentru a mă uita pe ele. Mă gândeam să fac nişte notiţe ca să văd ce trebuie să schimb şi ce pot să îmbunătăţesc. Am fost uimit să constat că 99% din evaluări erau pozitive şi laudative. Numai o singură persoană era critică. Nu trebuia să schimb nimic! Mai târziu în cursul acelei zile, am primit un telefon de la clientul meu, care mă felicita pentru cel mai bun seminar pe care compania lui îl avusese până atunci. Este ciudat ce trucuri îţi poate juca mintea atunci când eşti obosit. Da, situaţia poate adesea arăta mai bine dimineaţa.

Despre depresie, înţelepciunea generalilor ne învaţă:

- Depresia este un fapt grav, care te poate face să pierzi lupta.
- Nu lua hotărâri dificile atunci când eşti deprimat şi descurajat.
- Nu plânge pentru laptele care s-a vărsat.
- Indiferent de ce s-a întâmplat, situaţia nu este stabilită o dată pentru totdeauna.
- Mâine, lucrurile vor arăta mai bine.



## ÎNDOIALA

*Dintre multele rele care pot pune la pământ o armată, ezitarea este cea mai mare. Dintre dezastrele care i se pot întâmpla unei armate, nici unul nu este mai mare ca instalarea îndoielii.*
General (Tai Kung) Chiang Shang, general chinez din Antichitate

*Un general nehotărât... deşi conducătorul unei armate superioare ca număr celei a duşmanului, se va afla întotdeauna într-o poziţie inferioară pe câmpul de luptă.*
Napoleon Bonaparte

*Individul „care nu ştie" a provocat mari pagube. Ofiţerul „care nu ştie" trebuie arestat, iar generalul sau feldmareşalul „care nu ştie" trebuie consemnat în cazarmă.*
Feldmareşal Alexandr V. Suvorov, Armata rusă

*Nu trebuie să mai păstrezi nici un moment o persoană într-o poziţie de răspundere când începi să ai îndoieli în legătură cu capacitatea ei de a-şi face treaba.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*M-am gândit un pic la aceste trei submarine care traversau alte 3000 de mile de mare ostilă înainte de a se furişa în Imperiu chiar prin uşa din spate. Apoi, m-am gândit la mine; asemenea gânduri erau timide. Aveam aici comanda celei mai bune nave de luptă construite vreodată, capabilă să meargă oriunde şi să scufunde orice navă duşmană. Cu totală încredere, am consemnat asta în jurnalul de bord.*
Contraamiral Richard H. O`Kane, Marina SUA

Cel mai mare duşman, atunci când ne propunem realizarea unui obiectiv sau a unui proiect de valoare, este îndoiala. De câte ori nu ne-am imaginat mari proiecte şi obiective, la care însă am renunţat pentru că „realitatea" îndoielii s-a instalat, brodând numeroase motive pentru care noi nu puteam reuşi? Cuvintele

lui Tai Kung Chiang Shang sunt la fel de valabile şi azi cum au fost acum mii de ani: „Dintre dezastrele care i se pot întâmpla unei armate, nici unul nu este mai mare ca instalarea îndoielii."

Îndoiala ne distruge hotărârea într-o asemenea măsură încât, aşa cum arată Napoleon, şi atunci când avem resurse superioare celor ale competitorului, ea ne pune într-o poziţie inferioară acestuia pe câmpul de luptă. Feldmareşalul Suvorov ne spune că îndoiala afişată de un ofiţer este deosebit de gravă şi, chiar dacă ar fi vorba de un general sau un feldmareşal, el ar trebui arestat.

Dar dacă îndoielile noastre sunt îndreptăţite? Cum putem acţiona? Generalul Eisenhower ne recomandă foarte clar ca, atunci când avem îndoieli în legătură cu un subordonat care se află într-o poziţie cu răspundere, să renunţăm la el. Nu trebuie să lăsăm îndoielile să ne copleşească şi să ajungem să credem că obiectivul nostru este imposibil de realizat. Nu trebuie nici să aplicăm un plan atunci când avem mari îndoieli în legătură cu succesul lui. Recomandarea lui Eisenhower constă tocmai în faptul că trebuie să ne rezolvăm îndoielile înainte de a acţiona. Dacă avem îndoieli legate de o persoană care trebuie să îndeplinească o sarcină, mai bine îndepărtăm acea persoană din poziţia pe care o ocupă. Eisenhower era aşa de convins de acest lucru, cum era convins şi de faptul că marea greşeală a lui Robert E. Lee la Gettysburg a constat în a fi ezitat să îl elibereze din funcţie pe adjunctul său, foarte eficient de altfel, James Longstreet, atunci când acesta a avut îndoieli legate de reuşita şarjei de cavalerie a generalului Picket.

Amiralul O`Kane ne sugerează o altă modalitate de a ne rezolva îndoielile înainte de acţiona. O`Kane a fost comandant al unuia dintre cele mai cunoscute submarine din cel de-al Doilea Război Mondial, USS Wahoo. Mai târziu a devenit căpitanul unui alt submarin de mare succes, USS Tang. Pentru actele sale eroice pe cele două submarine, O`Kane a câştigat Medalia de Onoare, trei Cruci ale Marinei şi numeroase alte decoraţii. Totuşi, şi acest căpitan eroic avea îndoieli. Şi ce a făcut? „Apoi, m-am gândit la mine; asemenea gânduri erau timide. Aveam aici comanda celei mai bune nave de luptă construite vreodată, capabilă să meargă oriunde şi să scufunde orice navă duşmană. Cu totală încredere, am consemnat asta în jurnalul de bord."

Cu alte cuvinte, putem să îndepărtăm îndoiala şi revăzând şi reanalizând elementele care pot duce la reuşita noastră, mai curând decât obstacolele din calea succesului nostru.



Despre îndoială, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Este unul dintre obstacolele cele mai mari care pot sta în calea succesului nostru.
- Nu trebuie să permitem să existe în noi sau în cei care lucrează pentru noi.
- Dacă este nevoie, fii pregătit să renunţi la persoane ezitante aflate în poziţii cu răspundere.
- Meditează mai mult la elementele care îţi susţin succesul decât la obstacolele din calea lui.

## DATORIA

*Tuturor bărbaţilor le este frică în luptă. Laşul este acela care lasă frica să îi învingă simţul datoriei.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Bărbatul curajos care nu pune prea mult preţ pe datoria lui valorează mai puţin pentru ţara lui decât laşul care dezertează în momentele de pericol.*
General maior Andrew Jackson, Armata SUA

*Să îţi faci datoria indiferent de sarcină... Nu ai putea face mai mult; nu trebuie să îţi doreşti să faci mai puţin.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Anglia se aşteaptă ca fiecare bărbat al său să îşi facă datoria.*
Amiral Lord Horatio Nelson, Marina Regală

*Singura politică pentru poziţiile înalte trebuie să fie o intensă devoţiune pentru datorie şi o atenţie constantă la obiectiv, în ciuda criticii – din umbră sau directă.*
Feldmareşal Bernard Montgomery, Armata Marii Britanii

Datoria se referă la acţiunea cerută de poziţia, profesia sau sarcina cuiva. Generalii îi dau o aură aproape mistică, considerând-o de maximă importanţă. Se întâmplă, poate, acest lucru pentru că sarcinile pe care soldaţii, marinarii, aviatorii şi infanteriştii marini sunt solicitaţi să le îndeplinească sunt de o asemenea amploare şi presupun un risc atât de mare, încât consecinţele neîndeplinirii datoriei sunt devastatoare. Este uşor de înţeles că importanţa conceptului este aplicabilă la toate profesiile, de la drept şi medicină la afaceri şi sport.

Îmi amintesc că, atunci când mi-am modernizat casa, acum câţiva ani, am suferit multe pierderi în taxe locale, timp, bani, ca să nu mai vorbim de reaua-voinţă care nu ar fi apărut dacă subcontractorul şi-ar fi făcut pur şi simplu datoria. Dar, aşa cum spune Patton, unii lasă ca teama de a pierde bani, viaţa, sau teama de ridicol să le anuleze simţul datoriei. Şi de aici eşecul... Feldmareşalul Montgomery spune că trebuie să ne facem treaba în ciuda temerilor sau criticii, aceasta din urmă fie ea din umbră sau directă. Probabil că datoria ar trebui să aibă o calitate mistică de mare importanţă pentru noi toţi, indiferent de ocupaţie sau obiective.

Nu contează cât de inteligentă este o persoană, dacă nu reuşeşte să facă ceea ce i se cere. Dacă ar fi proastă sau incapabilă, rezultatul ar fi acelaşi. „Anglia se aşteaptă ca fiecare bărbat al său să îşi facă datoria", a spus amiralul Nelson flotei sale înainte de bătălia de la Trafalgar. Dacă vrem să obţinem succese, viaţa aşteaptă acelaşi lucru de la noi, bărbaţi sau femei, indiferent de obiectivele noastre.

Despre datorie, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Simţul datoriei poate să înfrângă frica.
- Un individ strălucit şi capabil care nu reuşeşte să îşi facă datoria nu este mai bun decât unul prost şi incapabil.
- Dacă vrei să reuşeşti, întotdeauna să îţi faci datoria pe care o cere fie poziţia, profesia sau sarcina ta.



## REZISTENŢA

*Prima virtute a unui soldat este rezistenţa în faţa oboselii; curajul este numai cea de-a doua virtute.*
Napoleon Bonaparte

*Nu există un mod mai rapid să pierzi o bătălie decât să o pierzi pe drum din cauza neîntăririi adecvate a trupelor.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Trebuie să conduci oamenii în război cerându-le mai mult decât cred ei că pot da.*
General de armată George C. Marshall, Armata SUA

*Munceşte din greu pentru a te menţine în formă. Acest surplus de rezistenţă te poate scoate într-o zi din mari probleme.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

*O picătură de sudoare va cruţa o mare de sânge.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Am citit cândva despre un faimos om de afaceri care, întrebat în legătură cu succesul său incredibil, a răspuns: „Simplu. Muncesc cu câteva ore mai mult decât oricare dintre competitorii mei în fiecare zi. Într-un an am strâns două luni de muncă în plus".

Probabil că nu întotdeauna trebuie să munceşti peste program. Dar nu am cunoscut pe nimeni care a avut succes şi care să nu fi lucrat adesea mai mult timp şi mai greu decât norma standard de patruzeci de ore pe săptămână sau de opt ore pe zi. Nu poţi face acest lucru, chiar şi sporadic, dacă nu ţi-ai dezvoltat rezistenţa necesară. Nu numai că nu vei fi capabil să gândeşti clar, şi vei lua probabil decizii slabe, lucrând mai puţin decât norma ta standard de muncă, dar vei risca un atac de cord şi multe alte afecţiuni. Şi nu exagerez deloc când spun acest lucru.

Acum aproximativ douăzeci de ani, Forţele Aeriene au hotărât să îşi schimbe modalitatea de efectuare a testărilor fizice. Pentru că aviatorii au grafice de zbor diferite, de obicei nu pot să exerseze

împreună, cum se întâmplă în cazul celorlalte servicii. Aşa că s-a hotărât adoptarea unui program numit 5BX, constând în cinci exerciţii de bază care îşi aveau originea în programul Forţelor Aeriene Regale Canadiene. Acest sistem permitea fiecărei persoane să lucreze în ritmul său până ajungea la un anumit nivel. Se pornea de la ideea că oamenii vor munci pe cont propriu şi vor ajunge la nivelul de rezistenţă fizică cerut. Forţele Aeriene au decis să dea fiecăruia un an pentru a ajunge la acel nivel, urmând ca după respectivul an să facă verificări prin sondaj în cadrul unor inspecţii neprogramate privind pregătirea organizaţională.

În timp ce toată lumea a pornit cu un mare entuziasm, mulţi s-au pierdut pe drum şi au renunţat la programul acesta de întreţinere. O dată cu inspecţiile neanunţate şi cu verificările prin sondaj, nu numai că mulţi nu au reuşit să treacă testele, dar unii chiar au suferit atacuri de cord, încercând să demonstreze niveluri de rezistenţă pentru care nu erau pregătiţi. Programul respectiv a fost scos şi s-a reiniţiat un program de testare planificată.

Cum poţi, deci, să te pregăteşti pentru a învinge concurenţa, care se manifestă fie în mod regulat, fie în momente neaşteptate, atunci când este nevoie? Pentru că lucrurile stau aşa cum spunea Patton: „O picătură de sudoare va cruţa o mare de sânge". Pentru a realiza acest lucru trebuie să urmezi sfatul generalului Ridgway: „Munceşte din greu pentru a te menţine în formă. Acest surplus de rezistenţă te poate scoate într-o zi din mari probleme".

Despre rezistenţă şi condiţie fizică, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Trebuie să lucrezi în mod constant pentru a-ţi menţine condiţia fizică şi pentru a avea rezistenţa necesară succesului.
- Asigură-ţi rezistenţa, şi vei putea cu uşurinţă să depăşeşti concurentul, iar când va fi nevoie, să scapi din necazuri mari.



## ENTUZIASMUL

*În toţi bărbaţii există o excitabilitate înnăscută şi o atracţie de asemenea înnăscută pentru focul luptei, iar obligaţia generalului este nu de a le diminua, ci de a le accentua.*
Iulius Cezar

*Întotdeauna am ştiut că şi în situaţii mentale obişnuite entuziasmul este un punct forte al soldaţilor, dar ce am văzut în acea zi m-a convins că, dacă poate îndepărta deznădejdea, puterea sa este aproape irezistibilă.*
General Philip H. Sheridan, Armata SUA

*Critici inteligenţi au pus succesul militar pe seama a tot felul de lucruri: tactici, forma frontierelor, viteza, râuri cu o poziţionare fericită, munţi sau păduri, capacitate intelectuală, sau folosirea artileriei. Toate acestea sunt reale, dar nu vitale. Secretul constă în spiritul inspirator care a îndepărtat oboseala, i-a scos pe oameni din amorţeala lor şi i-a făcut să acţioneze uitând de suferinţă.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Într-un cuvânt, prin stimularea entuziasmului lor în orice mod, în armonie însă cu starea lor mentală... putem obţine un înalt spirit militar.*
General Henri de Jomini, Armata franceză, Armata rusă

*Am vrut să insuflu echipajelor mele entuziasm şi o încredere deplină în forţa lor armată şi să le inculc un spirit altruist, care îi pregăteşte pentru a o servi. Numai cei care posedă un astfel de spirit pot spera să reuşească în realităţile aspre ale războiului submarin. Numai cu profesionalismul, nu se poate supravieţui.*
Amiral Karl Dönitz, Marina germană

Fără îndoială, entuziasmul este o forţă puternică, capabilă să crească considerabil dorinţa de a atinge orice ţintă sau obiectiv. Generalul Sheridan ştia ce spune. Într-o anumită ocazie, numai prezenţa lui pe câmpul de luptă a schimbat totul. Sheridan a

învăţat că putea să transforme deznădejdea în victorie prin entuziasmul pentru activitatea exercitată. Există totuşi lideri, în domeniul militar sau în afara lui, a căror idee despre conducere constă în a fi reci şi greu abordabili. Lucrul acesta este, pentru mine, surprinzător. Sigur, trebuie să fii rece pentru a putea lua deciziile corecte în condiţii de stres. Când totul se năruieşte, „să fii rece sub focuri" poate fi într-adevăr un sfat încurajator. Însă hotărârile gândite şi luate într-o cameră liniştită cu lambriuri, cu aer condiţionat (sau într-un bunker subteran) şi transmise altora pentru a fi puse în aplicare, nu prea pot naşte motivaţii şi entuziasm.

Lăsând la o parte problemele legate de comunicarea cu ceilalţi prin canale intermediare pe care le-am discutat anterior, aceşti lideri chiar cred că toată lumea este interesată să le urmeze hotărârile numai pentru simplul fapt că ei le-au luat? Sunt atât de siguri de ei, sau încrederea în birourile şi poziţiile lor este atât de mare încât consideră că acest fapt va substitui entuziasmul sau îl va crea? Nu există motiv să creadă aşa ceva.

Cum putem să creăm entuziasm? Prietenul meu, multimilionarul Joe Cossman, spunea că, pe vremea când era comis-voiajor şi vindea aspiratoare, înainte de cel de-al Doilea Război Mondial, ei începeau fiecare zi cu o jumătate de oră de cântat înainte de a da telefoanele pentru vânzări. Miliardarul W. Clement Stone spunea să repetăm tare şi cu entuziasm: „Sunt fericit! Sunt sănătos! Mă simt minunat!" Repetă aceste cuvinte până când le crezi cu adevărat. Am descoperit că analizarea situaţiei, a ceea ce vrei să faci, de ce vrei să faci un anumit lucru, cum vrei să îl realizezi, care sunt beneficiile ce rezultă după ce ai făcut lucrul acela, ajută oamenii să îşi îmbunătăţească starea de spirit. Şi să nu faci nici o greşeală; dacă nu eşti entuziast, nici ceilalţi nu vor fi.

Despre entuziasm, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Entuziasmul reprezintă o forţă deosebită, care poate genera un spirit incomparabil ce te ajută să îţi îndeplineşti orice sarcină sau să realizezi orice obiectiv.
- Este una dintre atribuţiile tale să creezi această forţă, fie în tine însuţi, fie în ceilalţi.



## EXEMPLUL

*Ofiţerii armatei israeliene nu îşi trimit oamenii la luptă; ei îi conduc în luptă.*
General locotenent Moshe Dayan, Armata israeliană

*Puterea exemplului este foarte importantă pentru oamenii aflaţi sub stres.*
General Sir John Hackett, Armata britanică

*M-am tot gândit la momentul când am ordonat o schimbare de tactică pe când atacam St. Nazaire, la sfârşitul anului 1942. Era prima dată în experienţa Teatrului European al Forţelor Aeriene când un grup mare de bombardiere s-a apropiat de ţintă fără să folosească acţiunea evazivă în încercarea de a evita artileria antiaeriană de la sol. Am condus-o, deci n-a trebuit să sufăr şi să mă minunez undeva la distanţă. Am suferit şi m-am minunat chiar acolo, la 7000 de metri deasupra St. Nazaire.*
General Curtis E. LeMay, Forţele Aeriene ale SUA

*Clearhos... mărşăluia cu armata în ordine de bătaie, comandând el însuşi ariergardei. Au traversat şanţuri şi canale pline cu apă, care nu puteau fi trecute fără poduri; dar ei au reuşit făcând poduri din palmieri căzuţi şi alţi copaci pe care i-au putut doborî. Aşa a aflat lumea ce fel de general era Clearhos. În mâna stângă ţinea spada, şi un băţ în mâna dreaptă, cu care îi lovea pe cei care ezitau, şi de multe ori dădea o mână de ajutor, aruncându-se el însuşi în noroi, astfel că celorlalţi le era ruşine să nu tragă din greu, aşa cum făcea el. Cei care aveau până în treizeci de ani erau de obicei puşi la muncă, dar, când vedeau cât de pasionat era Clearhos, şi cei mai în vârstă ajutau.*
Xenofon, general grec din Antichitate

*Obişnuiam să le zic oamenilor mei: „Avântaţi-vă cu îndrăzneală între englezi", iar apoi obişnuiam eu însămi să mă avânt cu îndrăzneală.*
Ioana d'Arc, Armata franceză

Era cândva un joc pentru copii. Probabil vi-l amintiţi. Se numea „Urmează-ţi şeful". Cei care îl urmau trebuiau să facă tot ce le cerea acesta, indiferent cât de îndrăzneaţă sau curajoasă ar fi fost cererea. Cât de mulţi nu îl urmau pentru că le era ruşine să nu o facă? Asta este puterea exemplului.

Generalul locotenent Jay Kelley, pe când era comandant al Universităţii de Aviaţie, spunea: „Putem să le spunem tinerilor noştri ofiţeri ce să facă, iar ei pot să facă lucrurile respective sau să nu le facă. Dar este exact ca atunci când creşti copii. Ei sunt atenţi la ce facem noi. Vor face sau nu ce le spunem, dar întotdeauna vor face ce facem noi". Asta înseamnă nu numai că trebuie să dăm exemplu în ceea ce vrem ca ceilalţi să facă, dar şi că nu trebuie să facem ce nu vrem ca ei să facă.

Conducătorii din armata israeliană spun că exemplul este unul dintre secretele succesului lor. În alte armate, ofiţerii sunt învăţaţi să nu conducă direct de pe front. Asta pentru că poţi controla situaţia mai bine dacă stai în spatele frontului, iar dacă ofiţerii tăi sunt întotdeauna în faţa unei unităţi, rata victimelor în rândul conducătorilor este enormă. Armata israeliană înţelege acest lucru, dar superiorii le spun ofiţerilor lor să conducă totuşi de pe front. Ei simt că puterea exemplului este principalul element.

Întotdeauna mi-am pus întrebări legate de Ioana d`Arc. Cum a reuşit această tânără fată să aibă un succes aşa de copleşitor? Când a preluat ea armata franceză, aceasta încercase deja de 8 luni să ridice asediul Orléans-ului, fără succes însă. Ioana a preluat comanda şi a ridicat asediul în 8 zile. Secretul ei a constat în folosirea puterii exemplului. Ea avea un drapel care o scotea clar în evidenţă. Ea le-a spus soldaţilor săi că se poate câştiga numai mergând acolo unde lupta se desfăşoară cu adevărat. Aşa a condus ea, mergând acolo unde era acţiune.

Generalul LeMay era colonel când a riscat să îi contrazică pe experţii care zburaseră deja în luptă în Europa. Aceştia i-au spus că, dacă bombardierele sale ar zbura drept şi la acelaşi nivel pentru mai mult de câteva minute, piloţii ar fi doborâţi. Problema era că, nezburând drept şi la acelaşi nivel, foarte rar îşi puteau atinge ţintele. El a calculat că, per ansamblu, ar pierde mai multe avioane dacă ar trebui să se întoarcă la ţintele care nu erau distruse decât dacă şi-ar lua inima în dinţi şi ar face treaba cum trebuie de prima dată. Dar ştia că le cere oamenilor săi ceva ce li se spusese că este



sinucidere. Aşa că a efectuat el prima misiune cu pilotare directă şi la acelaşi nivel. Nu a fost sinucidere, iar după aceea Armata aeriană a SUA a adoptat tactica lui LeMay.

Despre exemplu, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Nu spune oamenilor să facă lucruri dificile – dă exemplu făcând tu acele lucruri!
- Ceilalţi mai curând fac ceea ce faci şi tu, decât ceea ce le spui.
- Nu face ceea ce nu vrei să facă alţii, fă ceea ce îţi doreşti ca ei să facă.

## EXPLOATAREA SUCCESULUI

*În afară de victorie, urmărirea este cel mai important lucru în război.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Căutarea energică, neobosită este un imperativ după bătălie, aşa cum este curajul în timpul ei.*
Contraamiral Alfred T. Mahan, Marina SUA

*O dată ce duşmanul a fost complet învins, succesul poate fi exploatat încercând să ataci din nou cu rapiditate şi să distrugi porţiuni majore ale formaţiunii dezorganizate. Iar aici, viteza este totul. Duşmanului niciodată nu trebuie să îi laşi timp să se reorganizeze.*
Feldmareşal Erwin Rommel, Armata germană

*Când riscăm o bătălie, trebuie să ştim cum să profităm de victorie; şi nu trebuie să ne mulţumim, conform obiceiului, numai cu posesiunea terenului.*
Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia, Armata franceză

*Urmărirea dă încredere chiar şi laşilor.*
Xenofon, general grec din Antichitate

Există o tendinţă naturală, umană, care ne poate înşela şi priva de succesul nostru deplin. Această tendinţă se manifestă când suntem în mijlocul victoriei noastre şi am obţinut deja un succes parţial. Tendinţa este să ne oprim şi să ne relaxăm. Suntem obosiţi. Totul a mers cum trebuia. De ce să fim lacomi? De ce să nu luăm o pauză? Putem să obţinem restul mâine.

Înţelepciunea generalilor ne spune să rezistăm acestei tentaţii. Problema amânării suportă mai multe discuţii. Orice situaţie se află în permanentă schimbare. Elementele care fac posibilă victoria noastră astăzi pot să nu mai existe mâine. Amânarea permite competitorului nostru să se regrupeze şi îi dă ocazia să îşi dezvolte şi să implementeze o nouă strategie. Poate concurentul nostru va primi resurse suplimentare care pe moment nu sunt disponibile. Guvernul ar putea scoate o lege, limitându-ne activitatea. Un material mai ieftin sau un procedeu mai ieftin ar putea deveni disponibil, făcând ca produsul nostru să fie învechit. Piaţa noastră ţintă ar putea deveni interesată de un produs sau un serviciu alternativ.

În plus, există alte beneficii pentru care trebuie să continuăm să ne exploatăm avantajele. Putem fi foarte obosiţi şi să dorim un repaus după eforturile mari care ne-au adus unde suntem acum. Oricum, concurentul nostru este şi mai obosit şi, aflându-se în defensivă, simte asta cu o şi mai mare acuitate. Este aşa cum ne spune şi Xenofon: chiar şi cei mai laşi se simt siguri pe ei atunci când se află în ofensivă. Acelaşi lucru poate fi extrapolat şi la discuţia despre un individ. Frica din noi nu prea mai este simţită atunci când suntem pe punctul de a câştiga şi când ne mişcăm spre victoria deplină într-un proiect, într-o anumită sarcină sau în carieră. Pur şi simplu nu ştim care va fi situaţia în viitor.

Îi sfătuiesc pe cei care îşi caută un loc de muncă şi care merg la un interviu important şi sunt siguri de o ofertă ce nu a fost încă făcută să continue să acţioneze ca şi cum nici o ofertă nu urmează să le fie făcută. Cândva, un bun prieten se afla în această situaţie. A fost făcut să creadă că o ofertă de a deveni preşedintele unei companii îi va fi făcută în două săptămâni. Aproape l-am implorat să îşi continue campania. Nu am putut să îl conving. Cele două săptămâni s-au transformat în mai multe. Era în mod repetat amânat. În final, conducerea acelei firme private a fost acordată fiului patronului, iar prietenul meu a fost nevoit să îşi redeschidă campania, la care rămăsese mult în urmă.



Din toate aceste motive, multe elemente ale succesului nostru, care contribuie astăzi la victoria noastră, pot să nu mai fie disponibile în viitor. Aşa că, după tot efortul şi investiţiile făcute pentru a câştiga, vrem să exploatăm din plin ceea ce avem.

Despre exploatarea succesului, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Niciodată nu ai cum să ştii care va fi situaţia în viitor; elementele care au contribuit la succesul tău pot să nu mai fie prezente.
- Când eşti pe punctul de a câştiga, eşti în avantaj; nu te destinde până nu ai obţinut victoria finală.

## EŞECUL

*O bătălie pierdută este o bătălie despre care crezi că e pierdută.*
Feldmareşal Ferdinand Foch, Armata franceză

*Cel care nu reuşeşte să îşi atingă obiectivele propuse poate să dea vina pe accidentele care însoţesc adesea acţiunile militare; dar cel care declară că un lucru e imposibil de făcut, lucru care ulterior este dus la bun sfârşit, face singur dovada incapacităţii sale.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington, Armata britanică

*Istoria înfrângerii în război poate fi rezumată în două cuvinte: prea târziu. Prea târziu în a înţelege intenţia ucigaşă a unui potenţial inamic; prea târziu în a înţelege pericolul morţii; prea târziu pentru a acţiona; prea târziu să îţi aduni toate forţele existente pentru a opune rezistenţă; prea târziu pentru a recurge la aliaţi.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Cred că am luat o bătaie pe cinste. Am fugit din Birmania şi este umilitor ca naiba. Cred că trebuie să aflăm ce a determinat-o, şi să ne întoarcem să o luăm de la capăt.*
General Joseph Stilwell, Armata SUA

*Armata nu îşi poate permite să păstreze un om care a eşuat.*
General locotenent Thomas Jackson, Armata Statelor Confederate

Se întâmplă ca toţi să avem eşecuri la un anumit moment în viaţa – asta este natura vieţii. Ceea ce vrem noi să facem este să micşorăm numărul nereuşitelor şi să creştem numărul succeselor. Despre asta ne vorbeşte această lecţie izvorâtă din înţelepciunea generalilor.

În primul rând, originea eşecului este în minte. Ştii la fel de bine ca şi mine că au fost momente în viaţă când ai eşuat în ceva chiar înainte de a începe, sau cu siguranţă înainte ca rezultatele să fie clare. La acelaşi lucru se referă şi feldmareşalul Foch când spune că o bătălie pierdută este una despre care tu crezi că e pierdută. Dacă crezi că ai pierdut, în orice situaţie, îţi garantez că aşa este.

Ducele de Wellington ne spune, de asemenea, că vor fi întotdeauna motive pentru care este posibil ca tu să nu reuşeşti, motive asupra cărora ai puţin control. Oricum, atunci când începi ceva cu ideea că e imposibil de realizat, nu există nici o cale să ai succes cu lucrul acela. Interesant este că acelaşi lucru despre care o persoană spune că este irealizabil, o alta îl poate face. Vedem acest lucru tot timpul.

Înainte ca Roger Bannister să reuşească să alerge o milă în 4 minute, aproape toată lumea spunea că este imposibil. Doctori şi fiziologi „au dovedit" că organismul uman pur şi simplu nu era obişnuit să se mişte aşa de repede. După care, Roger Bannister a reuşit să o facă. După ce s-a demonstrat că se poate face, au urmat mulţi care au făcut-o. Astăzi, chiar şi atleţii de liceu pot scoate acest timp, iar recordul mondial pentru străbaterea unei mile este acum mult mai impresionant.

Această situaţie nu este foarte diferită de comentariile lui MacArthur privind ceea ce duce la eşec: prea puţin, prea târziu. Există o succesiune de evenimente care conduc la eşec, aşa cum există o succesiune de evenimente care conduc la succes. Totul începe cu starea de spirit. Dacă nu te-ai hotărât că poţi şi că vei câştiga, toate acţiunile pe care le vei întreprinde, toate performanţele tale vor fi sub nivelul necesar şi te vor duce la eşec.

Dar, aşa cum am spus mai devreme, noi nu vorbim despre eşec permanent. Toată lumea are eşecuri temporare. Oamenii de succes le numesc „accidente de parcurs". Putem să recunoaştem că am fost bătuţi.



Ceea ce facem după contează. Ne adunăm forţele şi acţionăm din nou. Asta recomanda generalul Stilwell. Şi asta duce la succesul final.

Eşecul poate fi o lecţie importantă care duce la un succes. Am auzit de foarte mulţi oameni de succes „care au avut multe eşecuri pe drumul lor spre succes". R.H. Macy, care a fondat Magazinul Macy, eşuase anterior cu alte patru magazine. În cele din urmă, magazinul deschis de el a avut un mare succes. Acelaşi lucru li s-a întâmplat multor oameni. Dar ce s-a întâmplat cu cei care au renunţat şi au acceptat eşecul? Aşa cum spune „Stonewall" Jackson, nu ne putem permite generali care eşuează, iar în viaţa noastră nu ne putem permite şi nu trebuie să tolerăm decât succesul – pur şi simplu nu trebuie să fie altfel.

Despre eşec, înţelepciunea generalilor ne învaţă:

- Totul începe din minte: dacă te gândeşti la eşec, atunci asta eşti pe punctul de a „realiza".
- Nimic din ce este permis de legile naturii nu este imposibil.
- Trebuie să ne pregătim pentru succes din timp, prin acţiunile pe care le întreprindem.
- Eşecul este temporar; poate fi şi trebuie să fie numai o lecţie pe drumul spre succes.

## FRICA

*Tuturor bărbaţilor le este frică. Cu cât sunt mai inteligenţi, cu atât le este mai teamă. Bărbatul curajos este cel care se obligă pe el însuşi, în ciuda fricii, să continue.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Frica este începutul înţelepciunii.*
General William T. Sherman, Armata SUA

*Cel care se teme nu mai vrea să facă nimic; într-adevăr, nici măcar nu se mai gândeşte să treacă la acţiune.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Frica alterează dorinţa şi, alterând dorinţa, paralizează raţiunea; gândurile sunt împrăştiate în toate direcţiile, în loc să fie concentrate pe un singur scop definit... În timp ce frica morală este în principal învinsă de curajul bazat pe raţiune, teama fizică este învinsă prin mijloace fizice.*
General maior J.F.C. Fuller, Armata britanică

*În vremuri de război, când victoria atârnă în balanţă, este necesar să înăbuşi orice semn de slăbiciune, nehotărâre, lipsă de agresivitate sau panică, chiar dacă bărbatul respectiv poartă stele pe umăr sau o insignă pe mânecă, pentru că un singur soldat înfricoşat poate infecta o întreagă unitate.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

Nu cred că cineva ar îndrăzni să îl numească laş pe generalul Patton. Totuşi, bărbatul acesta, unul dintre cei mai curajoşi, spune clar că toţi bărbaţii pot fi înfricoşaţi la un moment dat. Toţi bărbaţii şi toate femeile cunosc frica. Ceea ce faci cu frica respectivă contează.

De fapt, frica poate fi chiar pozitivă. La asta se referă generalul Sherman când spune că este începutul înţelepciunii. Putem să învăţăm din ceea ce a cauzat frica şi să evităm sau să eliminăm o ameninţare cu potenţial de pericol. Frica poate fi, de asemenea, folositoare în ceea ce ne determină să facem. O scenă din filmul „Marele Santini" ilustrează această afirmaţie. Locotenent-colonelul de puşcaşi marini al cărui rol îl joacă Robert Duvall spune: „Da, îmi este teamă. Asta mă face un pilot aşa mare".

Generalul Marshall evidenţiază marele pericol care vine o dată cu frica. Ne poate paraliza şi ne poate împiedica să întreprindem acţiuni esenţiale. Generalul Fuller continuă această temă explicând că teama paralizează raţiunea şi împiedică mintea să se concentreze asupra obiectivului. Cu toate acestea, Fuller ne arată şi cum să învingem teama: teama morală prin raţiune, iar teama fizică prin acţiune.

În situaţii de stres nu putem permite celorlalţi să îşi exprime deschis frica reală pe care fiecare o simte, pentru că asta creează panica şi poate paraliza întreaga noastră organizaţie. Acesta este momentul când tu trebuie să dai exemplu prin propriul tău comportament şi, dacă este necesar, să acţionezi ajutându-l pe individul în cauză să îşi poată controla situaţia.



Despre frică, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Toată lumea se teme – ceea ce facem cu această teamă a noastră contează.
- Frica ne poate paraliza acţiunile şi ne poate împiedica să ne concentrăm asupra obiectivului – dar poate şi să fie învinsă prin raţiune şi acţiune.
- Nu putem permite celorlalţi să afişeze efectele fricii asupra lor în vremuri de stres, pentru că asta poate cauza panica ce se poate răspândi în întreaga organizaţie.

## FLEXIBILITATEA

*Trebuie să fim toleranţi cu întârzierile şi dificultăţile.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Învaţă să îţi ordonezi trupele într-un aşa mod, încât soarta armatei tale să nu depindă de conduita bună sau proastă a unui singur ofiţer.*
Frederic cel Mare

*Şi-au plănuit campania aşa cum ţi-ai face un harnaşament splendid. Arată foarte bine; răspunde foarte bine; până când se destramă; şi apoi vor fi ruinaţi. Acum îmi fac campaniile din funii. Dacă ceva merge prost, tăiem un nod; şi continuăm.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington, Armata britanică

*Nefericit este generalul care vine pe câmpul de luptă cu un model fix.*
Napoleon Bonaparte

*Fiecare comandant al Armatei Roşii trebuie să înţeleagă foarte bine faptul că sclavia în faţa rutinei şi entuziasmul extrem pentru un plan specific sau pentru anumite metode sunt cel mai periculos lucru pentru noi toţi... nimic nu este absolut sau bătut în cuie; totul curge şi se modifică, şi orice mijloc, orice metodă poate fi folosită într-o anumită situaţie.*
General Mihail V. Frunze, Armata sovietică

O zicală militară veche spune că tot ce poate merge rău, va merge rău. Asta îl avertizează pe comandantul militar să fie pregătit pentru ce este mai rău, să nu pună bază pe un anumit element, ci să fie flexibil.

Robert E. Lee ne spune că nu trebuie să presupunem că totul va merge perfect, aşa cum am planificat, pentru că nu va fi aşa. Aşadar, dacă este să fim flexibili, trebuie să ne gândim dinainte la ce vom face într-o varietate de situaţii.

Când ţin un discurs sau un seminar, adesea folosesc programul Powerpoint ca un vehicul planificat pentru ilustrarea prezentării mele. Dacă ceva nu merge cu programul, am slide-uri de rezervă. Am, de asemenea, întotdeauna la mine pliante cu reproducerea tuturor slide-urilor. Şi, în final, sunt pregătit psihic, aşa încât, dacă nu am nimic, voi putea totuşi să îmi ţin discursul sau seminarul fără nici un fel de asistenţă vizuală. Fiecare dintre aceste variante poate fi o realitate la un moment dat, şi sunt întotdeauna pregătit pentru ele.

Frederic cel Mare merge puţin mai departe şi ne spune că nu trebuie să ne bazăm prea mult pe un singur individ pentru succesul proiectului. Eşti pregătit să ţii o prezentare de grup dacă unul sau mai mulţi membri vin târziu sau nu reuşesc să vină deloc? Eşti pregătit să faci faţă? Ar trebui să fii.

Ducele de Wellington, Napoleon, generalul Frunze, toţi ne avertizează că nu trebuie să ne bazăm prea mult pe un plan fix sau pe un sistem rigid de funcţionare. Dacă eşti într-o competiţie şi faci mereu acelaşi lucru, poţi fi sigur că după câteva repetări concurentul tău îţi va cunoaşte cu exactitate mişcările şi va avea pregătite atacurile. Oricum, chiar şi cu sistemul cel mai bine pus la punct şi fără să ai concurenţă, se poate întâmpla cu uşurinţă ca ceva să meargă prost. Dacă planul tău general se bazează pe ceva care merge într-un anumit fel de la început până la sfârşit, atunci ai mari probleme.

Sunt un susţinător puternic al planului extensiv pentru orice activitate, marketing, afacere sau proiect. Unul dintre avantajele pregătirii acestor planuri este efortul de gândire pe care îl presupun, incluzând luarea în considerare a potenţialelor ameninţări, problemelor care pot apărea în calea atingerii ţelurilor noastre, precum şi a ceea ce vom face în legătură cu ele.



Despre flexibilitate, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Tot ce poate merge prost, va merge prost.
- Să nu depinzi prea mult de un individ în planurile tale.
- Nu implementa un plan care este bătut în cuie.
- Fii pregătit să eviţi ameninţările, ocupă-te de probleme şi beneficiază de oportunităţi.
- Rămâi flexibil.

## ŢINTELE

*Urmăreşte o singură ţintă importantă, cu forţă şi hotărâre.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Omul care vrea să se agaţe de tot sfârşeşte prin a nu se ţine de nimic.*
Frederic cel Mare

*Există mulţi generali buni în Europa, dar ei văd prea multe lucruri deodată; eu nu văd decât un singur lucru, şi asta este suficient; caut să îi distrug, fiind sigur de faptul că problemele minore rămân preocuparea lor.*
Napoleon Bonaparte

*Alte dificultăţi majore, cu care se confruntă fiecare mare general, constau în a evalua cu acurateţe cele o mie unu de rapoarte care vin în mijlocul conflictului; în a păstra bine definit obiectivul în fiecare moment şi a face ca toate eforturile să conveargă spre acel obiectiv.*
General William T. Sherman, Armata SUA

*În selectarea obiectivului adecvat comandantul aerian trebuie să ia în considerare nu numai capacitatea sa şi dorinţele sale, ci şi misiunea forţelor terestre şi efortul concertat, precum şi planul întregii armate.*
General al Forţelor Aeriene Henry H. Arnold, Forţele Aeriene ale SUA

De ce nu ne atingem ţelurile pe care ni le stabilim? Pot exista multe motive, dar generalul Clausewitz şi împăratul Frederic evidenţiază unul important: încercăm să facem prea multe lucruri deodată, în loc să atacăm aceste obiective într-o ordine. Generalul Clausewitz recomandă ca noi să urmărim un singur ţel decisiv, folosind toate resursele de care dispunem. Afirmaţia lui Frederic cel Mare, care spune că dacă încercăm să ne implicăm în tot vom sfârşi prin a nu avea nimic, este un corolar important la această idee.

Doctorul Charles Garfield, un psiholog care a studiat performeri de înalt nivel şi oameni de succes, a constatat că o diferenţă majoră între ei şi alţi oameni care nu au avut atâta succes a fost că ei s-au concentrat pe un singur ţel important, în timp ce ceilalţi şi-au risipit eforturile pe mai multe obiective în acelaşi timp. Napoleon Hill, marele filosof al succesului, angajat de magnatul oţelului Andrew Carnegie să descopere secretele marelui succes, a aflat acelaşi lucru. El constă în a te decide cu privire la un obiectiv bine definit. Răspunzând cuiva care l-a întrebat cu aroganţă în câte planuri se poate implica cu succes în acelaşi timp, Garfield a spus: „Nu te implica în mai multe, alege."

Aşa cum ne îndeamnă împăratul Napoleon, trebuie să ne preocupăm de lucrurile importante care ne privesc. Lucrurile mărunte se vor regla singure. Generalul Sherman ne spune că nu este aşa de uşor să facem acest lucru, pentru că ne vom confrunta cu nenumărate elemente cu potenţial de distragere. Oricum, dacă vrei să fii un „mare general", atunci trebuie „să păstrezi bine definit obiectivul în fiecare moment şi să faci ca toate eforturile să conveargă spre acel obiectiv".

Despre ţinte, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Concentrează-ţi toate eforturile asupra obiectivului tău principal.
- Nu te lăsa distras – concentrează-ţi eforturile asupra unui scop clar şi bine definit.
- Concentrează-te asupra lucrurilor importante – cele mărunte vor avea singure grijă de ele.



## SPERANŢA

*Conducătorul este un negustor de speranţe.*
Napoleon Bonaparte

*Speranţa le dă oamenilor curajul să îndure şi să încerce totul; dacă îi lipseşti de ea sau îi îndepărtezi de ea, îi lipseşti de propriul lor suflet.*
Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia, Armata franceză

*Principala sarcină a generalului este de natură mentală.*
Frederic cel Mare

*Încredeţi-vă în Dumnezeu, băieţii mei, şi ţineţi praful de puşcă uscat!*
Oliver Cromwell, Armata engleză

*Se poate face.*
General Colin Powell, Armata SUA

Speranţa nu este altceva decât dorinţa însoţită de aşteptările că respectiva dorinţă se va împlini. Speranţa este un imperativ nu numai pentru un conducător militar, ci şi pentru noi toţi. Dacă nu ar fi existat speranţa, Henry Ford ar fi murit ca un obscur mecanic. Nu am fi auzit nici măcar de Fraţii Wright. Ar fi continuat să repare biciclete. Fără speranţă, Bill Gates ar fi rămas la Harvard, ca absolvent, şi ar fi lucrat probabil pentru una dintre companiile din Silicon Valley, mai mult ca sigur nu ca preşedinte.

Speranţa ne dă curaj să îndurăm şi să încercăm orice, ne spune feldmareşalul Maurice de Saxonia, şi într-adevăr, aşa cum ne spune şi Frederic cel Mare, sarcina generalului este, în principal, de natură mentală.

Aşa că niciodată, dar niciodată să nu alungi speranţa ca să îi determini pe ceilalţi să „înfrunte realitatea". Ar fi pur şi simplu o prostie. Niciodată nu ştii ce se poate întâmpla. Nu eşti Dumnezeu. Doctorii sunt zilnic uimiţi de vindecări ale unor boli incurabile, despre care nu credeau că se vor produce. Dar ele se întâmplă aşa

de frecvent, că în final au primit şi o denumire ştiinţifică: remisiune spontană. Înseamnă deci că doctorii nu au cum să ştie chiar tot ce se poate întâmpla.

Adesea, doctorii îţi spuneau veştile proaste: „Îmi pare rău, domnule Jones (sau doamnă Smith), dar nu aveţi decât 5% şanse de supravieţuire". „Vai, este groaznic, doctore. Nu mai am nici o speranţă. Aş putea foarte bine să mă spânzur chiar acum." Să nu uiţi ce-a spus Harrison Ford în rolul lui Han Solo atunci când, mult inferior numeric, se afla sub focul luptătorilor Imperiului: „Să nu-mi spui niciodată care este raportul de forţe".

Poate că *Războiul stelelor* este doar un film, dar, aşa cum am spus mai devreme, mulţi doctori nu ar mai descrie faptele chiar în modul ilustrat mai sus. Chiar dacă eşti într-un grup de 5%, ei mai curând ar accentua că, în ceea ce te priveşte, cifra respectivă este 100%. Asta nu înseamnă, că dacă vrem ca ceva să se întâmple, nu trebuie să facem nimic. Acelaşi lucru ni-l spune şi Oliver Cromwell. Oricum, noi toţi suntem negustori de speranţe, şi aşa trebuie să fim dacă vrem să avem succes. Aveţi dreptate, domnule general Powell, „Se poate face".

Despre speranţă, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Noi toţi suntem negustori de speranţe.
- Nu distruge speranţa nimănui, şi în special nu pe a ta.
- Orice se poate face.

## UMORUL

*Simţul umorului este parte din arta conducerii, din arta de a te înţelege cu oamenii, din arta de a-ţi duce la capăt treburile.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*E inutil să vorbim despre importanţa pe care o are simţul umorului; dacă asta nu îi mişcă pe mulţi bărbaţi, înseamnă că sunt prin natură lipsiţi de umor sau ezită în ceea ce priveşte exercitarea umorului pe care îl posedă.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA



*În majoritatea timpului, conducătorii ar trebui să râdă mai curând de ei decât de alţii.*
General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene SUA

*Umorul este o tehnică eficientă, dar complicată a conducerii, benefică atunci când este folosită cu înţelepciune, dar poate degenera într-o capcană dacă este banală sau folosită cu cruzime.*
General maior Aubrey Newman, Armata SUA

*Când lucrurile merg prost în luptă, cel mai bun stimulent este să îndepărtezi gândurile oamenilor de la problemelor lor, făcându-i să se gândească la faptul că adversarul lor trebuie să aibă momente şi mai proaste.*
Feldmareşal Archibald Wavell, Armata britanică

Nu toţi avem un simţ al umorului aşa de dezvoltat încât să îi ţinem pe cei care lucrează cu noi într-o permanentă stare de ilaritate. Nu ar trebui să folosim acest talent în acest scop nici dacă l-am avea. De fapt, nu trebuie să fii un comic ca să demonstrezi că ai simţul umorului. Într-adevăr, dacă faci tot timpul glume, mă îndoiesc că umorul tău va mai avea efectul dorit. S-ar putea ca ceilalţi să nu te ia în serios.

Totuşi, nu vrei să fii nici un pămpălău pompos. Dacă poţi să arăţi că eşti om printr-o glumă blândă, îi vei ajuta pe cei care lucrează cu tine să se simtă mai relaxaţi şi mai confortabil în colaborarea cu tine. Asta este în special adevărat pentru perioadele foarte stresante. O glumă nu trebuie să fie foarte distractivă că să relaxeze încordarea din asemenea momente. Aşa cum ne spune generalul Eisenhower, simţul umorului este parte din arta conducerii.

Oricum, aşa cum ne avertizează şi generalul Newman, nu abuza de glume şi evită glumele de prost-gust sau rasiste. Fii foarte atent când glumeşti pe seama altuia. Şi mai bine ar fi, aşa cum spune generalul Smith, să spui o glumă pe seama ta. Iar feldmareşalul Wavell ne arată că nu îţi trebuie mult umor ca să abaţi mintea cuiva de la probleme.

Înţelepciunea generalilor ne spune:
- Când îţi manifeşti simţul umorului, le arăţi celor din jur că eşti uman, mai ales dacă te afli într-o poziţie de conducere.
- Nu trebuie să spunem tot timpul glume, pentru că nu vom mai fi luaţi în serios.

- Niciodată să nu spui glume grosolane, de prost-gust sau rasiste.
- Să glumeşti pe seama ta e mai bine decât să glumeşti pe seama celor din jur.

## IMAGINAŢIA

*Cel mai necesar atribut al unui mare căpitan este imaginaţia.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Nu există victorie decât în imaginaţia noastră.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*Dezvoltarea puterii imaginaţiei şi a diferitelor ei ramificaţii este o parte esenţială a instruirii generale a personalului şi un element necesar pentru conducătorii unor forţe mari, răspândite pe teritorii largi.*
General de infanterie Hugo Baron
von Freytag-Loringhoven, Armata germană

*Originalitatea, nu convenţionalismul, este unul dintre principalii piloni ai artei de a conduce.*
General maior J.F.C. Fuller, Armata britanică

*Imposibilul poate fi învins numai de evenimente excepţionale, care nu s-au mai petrecut anterior.*
General Sir Ian Hamilton, Armata britanică

Imaginaţia este un atribut foarte important, fie că este vorba de noi înşine, de conducerea unor organizaţii, sau de lucrul într-un colectiv. Fiecare victorie începe în minte. Câştigăm în minte, înainte să câştigăm în realitate.

Psihologul Charles Garfield a investigat o importantă tehnică numită pregătire mentală prin repetare, care i-a fost explicată de experţi sovietici de înaltă performanţă, ce o descoperiseră în



urma experimentelor lor. În cadrul acestei tehnici, subiectul, aflat într-o stare de totală relaxare, îşi imaginează realizarea cu succes, în mod repetat, a unui obiectiv. Folosind această tehnică, însuşi doctorul Garfield a putut să crească greutatea pe care o putea ridica la culturism de la 300 la 365 de livre în câteva ore, într-o singură seară.

Faptul că Garfield a putut să înveţe şi să aplice această tehnică demonstrează că imaginaţia poate fi dezvoltată şi este necesar să fie, aşa cum sugerează generalul von Freytag-Loringhoven.

Oricum, imaginaţia nu este importantă numai ca să ne atingem ţelurile, ci şi în modul în care acestea sunt atinse. Aşa cum spune generalul Fuller, pentru originalitate ar trebui să se străduiască generalul. Toată lumea are nevoie de originalitate, cu imaginaţia ca mijloc de a o atinge. De exemplu, înţelepciunea convenţională în industria filmului a constat în aceea că nici un actor nu poate reuşi fără un nume anglo-saxon, uşor de pronunţat. Aşa că majoritatea actorilor au răspuns acestui comandament.

A venit Arnold Schwarzenegger. Convenţionaliştii de la Hollywood au încercat să îl convingă să îşi schimbe numele. Unul dintre numele sugerate a fost „Arnold Strong". El a râs şi a zis că va rămâne cu numele cu care s-a născut. Experţii au fost îngroziţi. I-au prezis eşecul, în ciuda succesului lui în culturism sau a talentelor sale actoriceşti. Într-adevăr Schwarzenegger! Astăzi nu numai că Schwarzenegger este un nume bine cunoscut, dar este unul dintre cele mai bine plătite nume de la Hollywood. Arnold acorda credit total originalităţii numelui lui, care îi face pe oameni să îl ţină minte.

Mulţi generali pe care i-am citat remarcau mai devreme că „imposibilul" ar putea fi obţinut. Generalul Hamilton ne spune şi cum: prin fapte excepţionale. Dar faptele excepţionale sau nemaiîntâmplate îşi au, evident, originea în imaginaţie.

Despre imaginaţie, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Imaginaţia este o calitate pe care nu îţi poţi permite să nu o deţii.
- Imaginaţia ta poate fi educată.
- Imaginaţia te va ajuta să realizezi imposibilul.

## INIŢIATIVA

*În timpul războiului mingea se plimbă întotdeauna liberă pe teren, iar oricine doreşte o poate ridica şi poate fugi cu ea.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Dacă duşmanul lasă o uşă deschisă, tu trebuie să te năpusteşti înăuntru.*
Sun Tzu

*Nu am dat niciodată doi bani pe ce intenţiona duşmanul să facă sau unde se afla. Ceea ce m-a interesat era ce intenţionam eu să fac, şi apoi făceam lucrul acela.*
General George S. Patton, Armata SUA

*Este mai uşor să te lupţi cu un armăsar pe care trebuie să-l temperezi decât să îndemni cu succes un taur care refuză să se mişte.*
General locotenent Moshe Dayan, Armata Israelului

*Regulamentul de luptă solicită ca „fiecare ofiţer, în orice situaţie, să îşi manifeste iniţiativa într-o măsură maximă, fără teamă de consecinţe. Comandanţii trebuie să încurajeze şi să solicite acest lucru".*
General de infanterie Hugo Baron
von Freytag-Loringhoven, Armata germană

Să ai iniţiativă înseamnă să fii activ. Înseamnă să faci primul pas. Când joci în marile ligi, nu îţi poţi permite să stai şi să iroseşti timpul. Aşa cum ne spune generalul Marshall, în viaţă mingea se plimbă întotdeauna liberă pe teren, fără vreo direcţie anume, aşteptând ca cineva să o ridice şi să fugă cu ea.

Uneori, adversarul îţi lasă o portiţă pe care să intri, sau un client care aşteaptă să fie mulţumit. Nu irosi timpul. Uşa este deschisă. Grăbeşte-te să intri.

Generalul Patton exagerează atunci când spune că nu îi pasă de intenţiile duşmanului. Bineînţeles că vrea să le cunoască pentru a-şi



formula strategia. Ceea ce vrea să spună el este că nu are de gând să îşi facă griji pentru partenerul de luptă – competiţia va avea grijă de el. Asta se face ridicând mingea care se plimbă în libertate pe terenul de bătălie. Se face luând în calcul intenţiile duşmanului sau faptul că el a lăsat o uşă deschisă, pe care tu te repezi să intri.

De aceea, Moshe Dayan este mai puţin preocupat de subordonaţii care forţează şansa şi, prin urmare, sunt mai dificil de controlat. Generalul Freytag-Loringhoven ne spune că nimeni nu trebuie pedepsit pe motiv că îşi depăşeşte autoritatea atunci când manifestă iniţiativă.

Despre iniţiativă, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Indiferent de situaţie, „apucă mingea şi fugi" – ai iniţiativă.
- Nu îţi face griji în legătură cu adversarul tău – manifestă-ţi iniţiativa şi lasă-l pe el să îşi facă griji în legătură cu tine.
- Încurajează iniţiativa subordonaţilor tăi, nu o pedepsi.

## INTEGRITATEA

*Dintre toate calităţile pe care trebuie să le aibă un lider, integritatea este cea mai importantă.*
General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene ale SUA

*Dintre multele atribute necesare succesului, două sunt vitale – munca susţinută şi integritatea deplină.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică

*Nimic nu distruge eficienţa mai repede decât lipsa integrităţii şi a încrederii.*
General Ronald R. Fogleman, Forţele Aeriene ale SUA

*Războiul trebuie purtat sistematic. Ca să realizezi acest lucru trebuie să ai oameni de caracter, care se conduc după principiile onoarei.*
General George Washington, Armata Continentală

*Nu lăsa niciodată pericolul să te abată de la drumul onoarei sau de la slujirea ţării tale... aminteşte-ţi că moartea este inevitabilă, iar faima virtuţii este nemuritoare.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

În anii '90 am condus o cercetare pe tema aplicării experienţei conducerii din domeniul militar în activităţi non-militare. Am intervievat mai mult de 200 de lideri militari, incluzând 62 de generali şi amirali, care au făcut apoi cariere de mare succes în domeniul civil[1]. Deşi m-am aşteptat la o enciclopedie de concepte din domeniul conducerii militare aplicabile în preocupările civile, nouăzeci şi cinci de procente din răspunsurile pe care le-am primit se încadrau în numai opt categorii. Ordinea lor nu avea vreo semnificaţie anume, cu excepţia uneia dintre cele opt categorii. De fapt, o parte din intervievaţi au făcut notări scurte sau mai lungi expunându-şi părerea despre acest principiu. A fost cu siguranţă primul care le-a venit în minte şi pe care l-au simţit ca bază a comportamentului de conducător. Acest principiu era integritatea.

Ce înseamnă integritate? În mintea mea, înseamnă să faci ceea ce este bine, chiar dacă nimeni nu te urmăreşte. Generalul Perry Smith ne spune povestea câştigătoarei medaliei olimpice de aur, Babe Zacharias, care mai târziu a devenit jucătoare profesionistă de golf. La un mare turneu, Zacharias s-a penalizat cu două lovituri, fapt ce a costat-o turneul. A făcut asta pentru că, aşa cum a spus ea, lovise în mod accidental altă minge. O prietenă a întrebat-o: „Dragă, dar de ce ai făcut asta? Nu te-a văzut nimeni. Nimeni nu ar fi ştiut". „Eu aş fi ştiut", a răspuns Babe Zacharias. Asta este integritatea.

În lista mea de citate conduce generalul Perry Smith, a cărui poveste cu demisia de la CNN am spus-o altundeva în această carte. El îmi confirmă rezultatele cercetării. În ceea ce priveşte succesul, feldmareşalul Montgomery, prin afirmaţia sa, este de asemenea de acord cu noi.

Încrederea puternică a generalului Fogleman în integritate a jucat un rol important în decizia lui de a nu urmări poziţia de şef al Marelui Stat Major şi de a părăsi poziţia de şef de Stat Major al Forţelor Aeriene un an mai devreme decât era cerut de lege. El susţine că nimic nu distruge eficienţa mai mult decât absenţa integrităţii.

[1] Rezultatele acestei cercetări au fost publicate sub titlul *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* (Longstreet Press, 1998).



De ce se întâmplă acest lucru? Aceasta ne duce înapoi la discuţia noastră şi la ceea ce ne transmite înţelepciunea generalilor despre încredere. Oamenii nu urmează un lider în care nu au încredere. Dacă el sau ea are putere directă asupra lor, vor face aşa cum li se ordonă, dar foarte rar îşi vor pune la bătaie „viaţa, libertatea şi onoarea sacră" pentru un conducător căruia îi lipseşte integritatea.

Încă o dată vedem aici cum onoarea şi integritatea sunt conectate. George Washington ne spune că trebuie să avem oameni de caracter mânaţi de principiul onoarei. Robert E. Lee ne îndeamnă să nu lăsăm pericolul, sau orice altceva, să ne împiedice în a urma calea onoarei, amintindu-ne că moartea este inevitabilă, dar faima virtuţii (a integrităţii), nemuritoare.

Despre integritate, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Integritatea înseamnă să faci ceea ce trebuie chiar şi atunci când nimeni nu te supraveghează.
- Integritatea este baza comportamentului de conducător.
- Integritatea este baza succesului.
- Lipsa integrităţii va distruge eficienţa oricărei organizaţii.
- Fiecare organizaţie are nevoie de oameni integri.
- Moartea este inevitabilă, succesul poate fi schimbător, dar integritatea este nemuritoare.

## JUDECATA

*Există unele drumuri pe care nu trebuie să le urmezi; unele trupe pe care nu trebuie să le loveşti; unele oraşe pe care nu trebuie să le ataci; precum şi unele adevăruri care nu trebuie contestate.*
Sun Tzu

*Chiar dacă ar fi să fiu spânzurat pentru asta, nu pot acuza un om despre care cred că a avut intenţii bune, şi a cărui greşeală a fost una de judecată, nu de intenţie.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington, Armata britanică

*Am învăţat că judecata bună se naşte din experienţă şi că experienţa se acumulează prin greşeli.*
General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA

*În timpul unei operaţiuni, deciziile trebuie luate de obicei pe loc; se poate să nu fie timp pentru a revizui situaţia sau nici măcar pentru a te gândi la ea... Dacă se doreşte ca mintea să rămână nealterată după această luptă neîntreruptă cu neprevăzutul, două calităţi sunt indispensabile: în primul rând o minte care, chiar şi în momentele cele mai întunecate, păstrează ceva urme ale luminii interioare care duce la adevăr; şi, în al doilea rând, curajul de a urma această lumină palidă, indiferent unde te-ar duce.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Ceea ce trebuie să faci este să cântăreşti toţi factorii, admiţând că în război jumătate din informaţie poate fi greşită, că o mare parte din ea poate să lipsească complet şi că sunt tot felul de elemente asupra cărora nu poţi avea control... Trebuie să cântăreşti toate aceste lucruri şi să iei o decizie în legătură cu ceea ce vrei să faci.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata britanică

Este păcat că nu suntem toţi născuţi cu o bună judecată, dar nu asta este problema. De fapt, nici unul dintre noi nu se naşte cu aşa ceva. Buna judecată trebuie dezvoltată, şi cu cât mai repede cu atât mai bine, pentru că nu există nici o îndoială că unele decizii au mai multe şanse să ne aducă succese decât altele. Asta este ceea ce ne spune Sun Tzu. Evident, există întotdeauna şi o fărâmă de noroc, dar tinzi să fii mai norocos atunci când iei decizii bune.

Deoarece cu judecata bună nu te naşti şi pentru că judecata cuiva nu poate fi perfectă tot timpul, trebuie să iei în calcul bunele intenţii atunci când lucrurile merg prost din cauza proastei judecăţi a subordonaţilor. Generalul Bradley ne spune că acest lucru se întâmplă parţial pentru faptul că judecata bună este rezultatul experienţei, iar experienţa se formează prin greşeli. Putem învăţa la fel de mult sau poate mai mult din eşecurile noastre decât din succesele noastre.

Generalul Clausewitz ne spune cât de dificil este să iei decizii în condiţii de stres extraordinar şi ne sugerează că două dintre cele mai



folositoare calităţi sunt o minte care funcţionează la un nivel minim de eficienţă şi curajul de a-i implementa judecata. Feldmareşalul Slim ne vorbeşte despre aceste dificultăţi, spunându-ne că o mare parte din informaţia noastră va fi greşită, o parte va lipsi şi vor fi şi elemente asupra cărora nu vom avea nici un control. Totuşi trebuie să aplicăm acea judecată care duce la succes. Uneori putem face acest lucru, alteori nu.

Am devenit foarte interesat de personalitatea generalului George Armstrong Custer acum câţiva ani. Am descoperit cu uimire că el a fost probabil cel mai de succes şi cel mai strălucitor comandant de cavalerie din Războiul Civil, general de brigadă la vârsta fragedă de 23 de ani şi general maior la doi ani mai târziu. Reputaţia lui astăzi este aceea a unui comandant nebun, care din cauza egocentrismului său a făcut ca el însuşi şi întreaga conducere să fie anihilate. Totuşi bătălia de la Little Big Horn, pe care el a pierdut-o, a fost singura lui înfrângere majoră.

Acum câţiva ani, Frederick J. Chiaventone, fost ofiţer de armată şi instructor la Colegiul Superior de Comandă şi Stat Major, a făcut o descriere plină de imaginaţie a bătăliei (*Un drum pe care nu îl cunoaştem*, Simon and Schuster, 1996). Într-o notă, Chiaventone a scris următoarele:

„Acum câţiva ani, când predam la Colegiul Superior de Comandă şi Stat Major, am avut şansa să revăd locul bătăliei cu mai mulţi ofiţeri superiori, pentru o mai adâncă considerare a campaniei. Coloneilor şi generalilor din această delegaţie, toţi veterani ai războiului din Vietnam şi ai războiului din Golf, li s-au furnizat doar informaţiile pe care şi Custer şi ofiţerii lui le-au avut la dispoziţie în 25 iunie 1876, şi au fost rugaţi să explice ce ar fi făcut în locul lui Custer. Spre surprinderea mea şi a lor, toţi aceşti veterani de război sau experţi au luat aceleaşi decizii tactice pe care le luase şi discreditatul comandant al Cavaleriei a 7-a.

Să aplici judecata care duce la succes nu este un lucru uşor, nici măcar pentru un comandant cu experienţă.

Lecţiile desprinse din înţelepciunea generalilor despre judecată sunt:

- Judecata este importantă pentru că unele decizii au mai multe şanse să conducă la succes decât altele.
- Judecata poate fi dezvoltată, dar asta vine cu experienţa, iar experienţa, la rândul său, se acumulează prin greşeli.

- Ia în considerare intenţia înainte de a judeca hotărârile altora.
- Pregăteşte-te să gândeşti în condiţii foarte proaste, confruntat cu informaţii incorecte şi incomplete şi elemente asupra cărora nu ai decât un control minim.
- Uneori chiar şi conducătorii experimentaţi, a căror capacitate de gândire este deja dovedită, vor face greşeli mari din cauza condiţiilor grele şi lipsei de informaţii cu care pot fi confruntaţi.

## DREPTATEA

*Nici o legătură, nici un interes, nici o intervenţie... nu va fi de ajutor în a preveni aplicarea cu stricteţe a dreptăţii.*
General George Washington, Armata Continentală

*El [generalul] ar trebui să pedepsească fără milă, mai ales pe cei care îi sunt cei mai scumpi, dar niciodată din furie.*
Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia, Armata franceză

*Un om dă dovadă de dreptate mai curând dacă recunoaşte interesele tuturor celor implicaţi într-o anumită tranzacţie decât dacă îşi serveşte numai interesul propriu.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Cu cât un ofiţer avansează în profesia sa, cerinţele care i se impun în administrarea dreptăţii cresc.*
General Sir John W. Hackett, Armata britanică

*Este complet stupid să spui că generalii, ale căror ordine au dus la moartea a mii de oameni nobili şi curajoşi, nu ştiu cum să ia viaţa unui laş amărât.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Dacă se întâmplă să fim responsabili pentru alţii în orice situaţie, trebuie să ne străduim să fim drepţi. Asta nu presupune să ne purtăm rău cu prietenii noştri pentru a ne demonstra spiritul de dreptate. Totuşi,



înseamnă că prietenii noştri sau cei cu care avem o relaţie specială nu vor primi un tratament nici mai bun, nici mai rău decât ceilalţi. Asta este dreptatea.

Cum putem să realizăm acest lucru cel mai bine? Generalul Marshall ne oferă o cale: să acceptăm interesele tuturor celor implicaţi, indiferent cine ar fi aceştia, mai curând decât să ne servim propriul interes. Cu cât ajungi mai sus în viaţă, cu atât va trebui să răspunzi mai multor cerinţe în acest sens. În multe organizaţii, chiar avansarea ta depinde de ce cred alţii despre modul cum împarţi dreptatea, oficial sau neoficial, la diferite niveluri de responsabilitate. Oricum, chiar dacă nu eşti membrul unei organizaţii oficiale, o promovare în carieră înseamnă mai multă influenţă. Un psiholog, un avocat sau un profesor devine mai cunoscut şi deci mai influent. Opiniile tale vor conta mai mult, şi ce vei spune şi vei face tu va conta din ce în ce mai mult, şi vei avea tot mai multe ocazii să îţi demonstrezi simţul dreptăţii... sau nedreptatea.

Aşa ar trebui să fie. Ţi-a crescut responsabilitatea în împărţirea dreptăţii, înseamnă că această putere este în mâinile cui trebuie, aşa trebuia să se întâmple – explică Patton. Este rezultatul firesc al succeselor tale. Depinde de tine să veghezi la buna ei folosire.

În privinţa dreptăţii, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Să împarţi dreptatea în mod corect, luând în calcul interesele tuturor părţilor implicate, şi nu servindu-ţi propriul interes.
- Pe măsură ce avansezi în profesia ta, vei avea responsabilităţi crescute privind împărţirea dreptăţii.
- Puterea aceasta ţi se cuvine – de tine ţine să asiguri condiţiile pentru a nu fi folosită în mod greşit.

## CONDUCEREA

*Relaţia dintre ofiţeri şi soldaţii înrolaţi nu ar trebui să fie deloc una dintre un superior şi un subordonat, nici una stăpân - servitor sau profesor - elev.*
General locotenent John A. Lejeune, Puşcaşii marini ai SUA

*Principiile conducerii în armată sunt aceleaşi ca şi în afaceri, în Biserică sau altundeva: a) Învaţă-ţi meseria. (Asta implică studiu şi muncă grea.) b) Munceşte din greu. c) Antrenează-ţi oamenii. d) Verifică frecvent pentru a vedea dacă treaba este bine făcută.*
Amiral Hyman G. Rickover, Marina SUA

*O armată de cerbi condusă de un leu este mai de temut decât o armată de lei condusă de un cerb.*
Filip al Macedoniei, conducător de oşti din Antichitate

*Un conducător competent poate obţine rezultate excelente chiar şi de la nişte trupe slabe, pe când un conducător incapabil poate demoraliza şi cele mai bune trupe.*
General al Armatelor John J. Pershing, Armata SUA

*Nu cred că este nevoie să ai stele pe umăr sau să ai cuvântul „comandant" în titlu pentru a fi un lider. Oricine vrea să ridice mâna poate fi lider în orice moment.*
General Ronald R. Fogleman, Forţele Aeriene ale SUA

Conducerea nu reprezintă o manipulare sau un truc administrativ. Foarte multă lume are o opinie total greşită despre conducere. Pentru ei, aceasta reprezintă o exercitare a puterii. Deci ideea lor despre conducere este să comanzi tuturor celor din jur. Nu spun că domeniul militar nu are oameni din aceştia. Dar încercăm să scăpăm de ei cât mai repede posibil. Recitiţi ce a spus generalul Lejeune despre relaţia dintre un conducător şi cei conduşi. El a fost cândva comandant la Puşcaşii Marini şi ştie ce vorbeşte.

Aşa cum arată amiralul Rickover, principiile sunt aceleaşi indiferent de profilul muncii. Dacă scapi un stilou, întotdeauna va cădea, nu o va lua într-o parte şi nici nu se va ridica. Totuşi, sunt multe definiţii ale conducerii. A mea este aceasta: să îi ajuţi pe ceilalţi să îndeplinească sarcina pe care au primit-o sau obiectivul fixat la cel mai ridicat nivel de productivitate.

Unii spun că astăzi nu avem nevoie de lideri. Trebuie numai să ne adunăm şi să facem anumite lucruri... „la fel ca furnicile", mi-a spus cândva cineva. Furnicile fac multe lucruri, dar ele nu au



raţiune. Ele nu-şi fac griji. Ele nu simt durerea eşecului. Ele nu se bucură intens de succese. Oamenii fac acest lucru. Deci conducerea este un lucru decisiv în majoritatea lucrurilor pe care le facem.

Aşa cum susţin Filip al Macedoniei şi generalul Pershing, organizaţii remarcabile pot fi distruse de conducători incompetenţi, iar altele mai proaste pot fi transformate în mari organizaţii de marii lideri.

Dacă vă mai amintiţi serialul „Baa Baa Black Sheep", de la televizor de acum câţiva ani, ştiţi povestea uimitoare a celui de-al 214-lea escadron de luptă al Puşcaşilor Marini ai SUA, cel mai bine plasat escadron de luptă din teatrul din Pacific. Acest escadron a fost comandat de maiorul (mai târziu colonel) Pappy Boyington, care l-a şi înfiinţat. De vreme ce erau aşa buni, te poţi gândi că escadronul era format din cei mai buni piloţi de luptă de la Puşcaşii Marini. Poate că individual erau, dar cel de-al 214-lea escadron era totuşi o echipă temporară. Fusese ideea lui Boyington. Escadronul era format din inadaptaţi din alte escadroane. Unii chiar îşi aşteptau procesul pentru acte de competenţa Curţii marţiale! Dar Boyington îi transformase în cei mai buni.

Oricum, pentru mine, lucrul interesant în legătură cu conducerea este că nu trebuie să fii manager sau supervizor ca să fii lider. Tot ce trebuie să faci, aşa cum spune generalul Fogleman, este să ridici mâna şi să te declari voluntar. Sunt multe oportunităţi pentru lideri în orice organizaţie, de la a conduce Departamentul de Obligaţiuni până la a organiza petrecerea de sărbători. Toate activităţile au nevoie de un lider. În mod interesant, mulţi refuză aceste munci. „Promovează-mă să fiu manager, şi apoi voi fi lider", spun ei. Ei nu înţeleg că atitudinea lor seamănă cu povestea lui Esop despre bărbatul care i-a spus sobei că îi va da lemne dacă ea îi dă mai întâi căldură. Nu acesta este mersul lucrurilor. Trebuie mai întâi să dovedeşti că eşti capabil să conduci, şi apoi vei fi promovat.

Ce ne spune înţelepciunea generalilor despre conducere?

- Conducerea nu înseamnă manipulare sau exercitare a puterii – înseamnă încredere.
- Principiile conducerii sunt universale pentru toate organizaţiile.
- Conducerea va diferenţia o organizaţie eficientă de una ineficientă.
- Nu e nevoie să fii manager sau supervizor ca să fii lider – tot ce trebuie să faci este să ai iniţiativă.

## ÎNVĂŢAREA

*Războiul nu este o problemă de şansă. Este nevoie de multe cunoştinţe, studiu şi reflecţie pentru a-l duce cum trebuie.*
Frederic cel Mare

*Chiar şi manevrele de cea mai mare amploare pe timp de pace sunt numai o umbră palidă a adevăratelor fapte de război. Astfel, un soldat care doreşte să dobândească îndemânare în conducerea trupelor este forţat la studiul teoretic al Marilor Căpitani.*
Feldmareşal Archibald P. Wavell, Armata britanică

*Nu trebuie să pretindem niciodată că ştim ceea ce nu ştim, nu trebuie să ne fie ruşine să întrebăm şi să învăţăm de la oameni care ne sunt ierarhic inferiori, şi trebuie să ascultăm cu atenţie părerile cadrelor de la cel mai mic nivel. Fii elev înainte să devii profesor; învaţă de la cadrele de la cel mai mic nivel înainte să emiţi ordine.*
Mao Tzedun

*O persoană educată în tradiţia liberală reacţionează la idei noi cu curiozitate şi fascinaţie. O persoană cu educaţie conservatoare întâmpină noile idei cu teamă.*
Viceamiral James B. Stockdale, Marina SUA

*Ofiţerii, în principal cei aflaţi în poziţii de comandă, trebuie să îşi extindă permanent aria de cunoştinţe; nimic nu are un efect mai dăunător asupra armatei decât un centru puternic de comandanţi ale căror minţi sunt înguste şi inflexibile.*
General maior Yigael Allon, Armata Israelului

Frederic cel Mare ne spune că războiul nu se bazează pe şansă. De aceea sunt necesare cunoştinţe, studiu şi reflecţie. Multe, dacă nu chiar toate activităţile vieţii fac parte din această categorie, de la jocuri ca şahul, pokerul şi tablele, până la profesii precum administrarea afacerilor, medicina sau dreptul. Bineînţeles, şansa este un factor în toate aceste activităţi. Oricum, învăţătura este cea



care marchează diferenţa dintre competenţă şi incompetenţă sau dintre succes şi eşec.

Pentru că războiul are de-a face cu conducerea, cu distribuirea şi folosirea fiinţelor umane în situaţii de viaţă şi de moarte, nu este nepotrivit să spui că cei care nu învaţă înainte, când pot face acest lucru, sunt criminali. Dar şi în cazul multor alte profesii oamenii suferă din cauza incompetenţei specialiştilor. Clientul apărat de un avocat incompetent poate fi închis sau executat. Pacientul tratat de un medic incompetent îşi poate pierde sănătatea. Muncitorii angajaţi de un om de afaceri incompetent pot rămâne fără sursa supravieţuirii; clienţii, fără economii. Rezultatul eşuării în a învăţa la profesionişti poate fi întotdeauna catastrofal, atât pentru practicieni şi pentru cei care lucrează cu ei, cât şi pentru cei care depind de ei pentru anumite rezultate. Astfel, în cadrul aceleiaşi idei se păstrează şi feldmareşalul Wavell când recomandă studiul teoretic al războiului. Acest lucru este valabil pentru toate profesiile, având în vedere că nimeni nu trăieşte atât de mult încât să poată trece prin toate experienţele necesare.

Mao Tzedun ne avertizează să nu spunem niciodată că ştim ceea ce nu ştim şi ne îndeamnă să îi ascultăm pe ceilalţi şi să nu ne fie teamă să învăţăm de la cei pe care noi îi învăţăm. Mulţi profesori ţi-ar spune că au învăţat de la studenţii lor la fel de mult ca din studiile lor.

Nu în cele din urmă, trebuie să amintim, că atât viceamiralul Stockdale, cât şi generalul Allan introduc conceptul învăţării continue în diferite moduri. Să înveţi ca un profesionist este o ocupaţie de o viaţă. Asta nu pentru că rezervorul de cunoştinţe din profesia noastră este atât de mare, deşi aşa este. Ci pentru că, mai mult decât atât, cunoştinţele cerute se extind continuu şi ne solicită atenţia. Când mi-am scris disertaţia pentru doctorat, acum circa douăzeci de ani, am făcut acest lucru pe o maşină de scris. Astăzi, maşinile de scris aproape că nu mai există, şi oricine ar finaliza o lucrare de disertaţie, cu toate corecţiile şi modificările necesare, pe o maşină de scris, ar fi considerat excentric. Acum cincisprezece ani am făcut un sondaj printre managerii mai în vârstă, întrebându-i dacă folosesc computerul la locul de muncă. Mulţi au răspuns că acest lucru îl fac cei care lucrează pentru ei. Astăzi cunosc foarte puţini şefi care nu au un computer plasat în apropierea lor, pentru uzul personal.

Acum câţiva ani, Internetul nu exista. Chiar şi acum cinci ani, foarte puţine companii făceau bani organizând marketing prin Internet sau prin reţeaua mondială. Astăzi, vânzările în cadrul comerţului electronic se ridică la miliarde. Multe afaceri şi multe profesii s-au schimbat dramatic din cauza lui, chiar dacă nu îl folosesc direct pentru vânzarea produselor lor.

Despre învăţare, din înţelepciunea generalilor reţinem următoarele:

- Ceea ce facem nu se bazează pe şansă; de aceea, să înveţi continuu marchează diferenţa dintre succes şi eşec.
- Profesionistul incompetent din cauza lipsei de învăţătură comite o crimă.
- Să nu îţi fie teamă să înveţi de la cei subordonaţi ţie.
- Să înveţi este un angajament pentru o viaţă.

## LOGISTICA

*Logistica cuprinde mijloacele şi aranjamentele cu care se pun în aplicare tacticile şi strategiile. Strategia decide unde să se acţioneze; logistica aduce trupele în punctul respectiv.*
General Henri de Jomini, Armata franceză, Armata rusă

*Cu cât înţeleg mai multe despre război, cu atât mai mult înţeleg cum totul depinde de administrare şi de transport... Îţi trebuie puţină pricepere şi imaginaţie pentru a vedea unde ai vrea să îţi fie forţele şi când; îţi trebuie multe cunoştinţe şi muncă grea pentru a şti unde să plasezi forţele şi dacă le poţi întreţine acolo.*
Feldmareşal Archibald P. Wavell, Armata britanică

*Din zece situaţii, în nouă dintre ele o armată a fost distrusă pentru că liniile ei de aprovizionare au fost avariate.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Comunicaţiile domină războiul; general vorbind, ele reprezintă cel mai important element într-o strategie, fie ea politică sau militară.*
Contraamiral Alfred Thayer Mahan, Marina SUA



*Întregul secret în arta războiului constă în abilitatea de a deveni stăpânul liniilor de comunicaţie.*
Napoleon Bonaparte

Este un lucru important să decizi asupra unei strategii perfecte. Dacă nu poţi implementa acea strategie din cauza inadecvării logisticii tale, atunci mai bine găseşti altă strategie. Logistica are legătură cu implementarea şi executarea planurilor tale. Este aşa de importantă încât, adesea, bătăliile se decid în funcţie numai de acest factor. În afaceri, logistica se referă la cum, când şi unde trebuie să îţi distribui produsul sau serviciul pentru a ajunge la client.

De exemplu, cu ce te ajută că produsul tău este deosebit, dacă distribuitorul tău nu îl livrează clientului? Nu contează că tu ai produsul perfect pentru iarna în Afganistan, dacă transportul va fi posibil de-abia la primăvară. La ce bun că produsul tău are preţul cel mai mic, dacă nu este disponibil acolo unde şi când clientul îl poate cumpăra?

Asta seamănă cu vechea glumă în care o femeie merge să cumpere un sistem stereo. Merge la magazin şi îl întreabă pe patron care este preţul. „Acest sistem costă 500 de dolari", spune el. „Este scandalos", răspunde femeia. „Concurentul dumitale de peste drum vinde acelaşi sistem pentru numai 400 de dolari!" „În cazul acesta, de ce nu îl cumperi de la el?", întreabă patronul. „Aş cumpăra – zice ea –, dar în prezent stocul este gol". „Ei bine", spune patronul, „când stocul nostru va fi gol, vom vinde şi noi acest sistem cu 400 de dolari".

Mai puţin amuzant este că unul dintre editorii mei nu a mai putut să îmi distribuie una dintre cărţi în librării în timp util, adică până în Crăciun, acum câţiva ani. Probabil că era o carte foarte bună (eu aşa credeam), dar vânzările nu s-au ridicat la nivelul aşteptărilor noastre din cauza eşecului la capitolul logistică.

Problema reală legată de logistică este că tindem să îi acordăm puţină atenţie. Cheltuim milioane pe resurse ca să dezvoltăm produse şi servicii minunate, construim strategii şi planuri minunate, executăm campanii publicitare remarcabile şi promovări de vânzări. Apoi, stricăm totul, presupunând că logistica va avea ea grijă de noi, în loc să ne preocupăm noi de ea.

Astfel, din înţelepciunea generalilor reţinem:

- Logistica domină alte aspecte ale operaţiunilor noastre.
- Eşecurile operaţiunilor adesea sunt determinate de eşecuri la nivelul logisticii.
- Stăpâneşte domeniul logisticii, şi vei stăpâni unul dintre marile secrete ale succesului în afaceri.

## NOROCUL

*Norocul îl ajunge, în cele din urmă, pe cel eficient.*
Feldmareşal conte Helmuth von Moltke, Armata germană

*Majoritatea ofiţerilor care mormăie când aud de norocul camarazilor lor mai favorizaţi, fie nu sunt sinceri cu ei înşişi, fie nu au făcut efortul de a analiza motivele succesului celor mai norocoşi.*
General al Forţelor Aeriene Henry H. Arnold, Forţele Aeriene ale SUA

*Când un general se ghidează pe sine cu toată prudenţa, el încă poate să aibă ghinion; câte lucruri nu se pun în calea eforturilor sale! Vremea, recolta, ofiţerii, sănătatea trupelor, greşeli, moartea unui ofiţer pe care conta, descurajarea trupelor, expunerea spionilor săi, neglijenţa ofiţerilor care ar fi trebuit să cerceteze duşmanul şi, în final, chiar trădarea. Acestea sunt lucrurile la care trebuie să te gândeşti permanent pentru a fi pregătit şi pentru a evita ca norocul să te orbească.*
Frederic cel Mare

*Pun la baza calculelor mele presupunerea că norocul va fi împotriva mea.*
Napoleon Bonaparte

*Norocul ne decide jumătate din viaţă; cealaltă jumătate depinde de noi înşine.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică



Generalii nu susţin că norocul nu există, ci că de obicei noi ne controlăm destinul şi rezultatul eforturilor noastre. Asta este şi ideea feldmareşalului von Moltke, care spune că, în cele din urmă, norocul vine la cel mai eficient. În loc să pui eşecul de a ajunge la rezultatele dorite pe seama lipsei de noroc, generalul Arnold recomandă introspecţie şi analiza succesului celorlalţi.

Asta este oarecum în acord cu afirmaţia educatorului motivaţional Tony Robbins. Robbins este persoana care l-a determinat pe Clinton să treacă prin flăcări la Camp David. Robbins spune că succesul lasă urme. Prin urmare, dacă îţi doreşti un succes similar, analizează ce au făcut alţii şi fă la fel. El este de acord cu Arnold când spune că succesul nu ţine numai de noroc.

Gândurile pe care ni le pun la dispoziţie împăraţii Frederic şi Napoleon sunt de asemenea în acord cu această idee. Frederic ne spune că multe lucruri pot merge prost şi că trebuie să le prevezi şi să te pregăteşti pentru ele din timp. Când apar, nu este pur şi simplu ghinion... este un lucru obişnuit. Napoleon merge chiar puţin mai departe. El ne invită să presupunem că lucrurile vor merge prost; că vom avea ghinion. Şi apoi să ne facem planurile în funcţie de asta.

În cele din urmă, îl citãm pe feldmareşalul Montgomery, care ne spune că asupra a jumătate din ce ni se întâmplă nu avem control. Este noroc sau soartă. Dar avem control asupra celeilalte jumătăţi.

În ceea ce priveşte norocul, generalii ne spun:

- Fii mai eficient; vei descoperi că eşti şi mai norocos.
- Analizează-i pe cei pe care îi consideri norocoşi şi urmează-le modelul de succes.
- Ghinionul va apărea, aşa că gândeşte-te la el din timp şi fă-ţi planurile necesare.
- Se poate ca soarta să controleze jumătate din ce se întâmplă, dar tu controlezi cealaltă jumătate.

## GREŞELILE

*Când un bărbat nu a comis nici o greşeală în război, probabil că nu a luptat decât pentru o perioadă scurtă.*
Mareşal al Franţei, vicontele de Turenne, Armata franceză

*Războiul este plin de greşeli pentru că este plin de improvizaţii.*
Amiral Hyman G. Rickover, Marina SUA

*Este întotdeauna un semn rău în armată când ţapii ispăşitori sunt în mod obişnuit căutaţi şi sacrificaţi pentru orice greşeală.*
Feldmareşal Erwin Rommel, Armata germană

*Trebuie să fii capabil să răspunzi pentru greşelile recunoscute ale subordonaţilor tăi dacă vrei să le dezvolţi iniţiativa şi experienţa.*
General Bruce C. Clarke, Armata SUA

*Dacă faci vreodată greşeli, recunoaşte-le şi repară-le rapid. În timp ce această manieră de a trata lucrurile este naturală şi nu este nici o laudă dacă faci aşa, îţi va aduce totuşi lauda, vei câştiga simpatie şi te va face să ierţi greşelile altora.*
Mareşal de Belle-Isle, Armata franceză

Greşeli se vor face. Tu şi eu le-am făcut în trecut şi, din nefericire, le vom face şi în viitor. Dacă nu ai făcut nici o greşeală în munca ta, fie nu ai lucrat prea mult timp, fie nu faci prea multe lucruri.

În orice muncă în care se cere improvizaţie, şi asta se întâmplă cu orice activitate, de la săparea şanţurilor la antrenarea câinilor, trebuie din când în când să improvizezi. Dacă eşti bun, multe dintre improvizaţii vor funcţiona. Dar, indiferent cât de bun eşti, uneori ele nu vor funcţiona. Amiralul Rickover, care a construit primul submarin nuclear din lume, şi care este arhitectul marinei noastre nucleare, ştia acest lucru foarte bine. Dacă tu conduci show-ul şi eşti vreun pretenţios fără nici un defect şi te simţi obligat să pedepseşti orice greşeală, vei descuraja inovaţia, asumarea riscului şi multe alte iniţiative, binevenite de altfel. Acum câţiva ani, la



IBM, un nou vicepreşedinte a dat-o în bară şi a pierdut un milion de dolari în unul dintre primele sale proiecte. Se simţea căzut în dizgraţie când a fost chemat de fondatorul IBM, Thomas Watson. „Cred că vrei să mă concediezi", a spus tânărul vicepreşedinte. „Să te concediez?" a exclamat Watson. „Tocmai am investit un milion de dolari în educaţia ta." Atât feldmareşalul Rommel din Armata germană, cât şi generalul Bruce Clarke din armata americană sunt de acord cu acest lucru. Trebuie să fii capabil să răspunzi de greşelile celor care lucrează pentru tine pentru a-i dezvolta şi „educa".

Când faci o greşeală, mărturiseşte. Nu încerca să o acoperi şi să pretinzi că nu s-a produs şi că nici nu a fost o greşeală. Şi, pentru Dumnezeu, nu da niciodată vina pe altcineva, mai ales nu pe cineva care lucrează pentru tine. Pe bună dreptate vei pierde respectul şefilor tăi, al angajaţilor tăi şi al asociaţilor tăi.

Despre greşeli, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Greşelile sunt inevitabile.
- Cu cât munceşti mai mult şi mai sârguincios, cu cât munca are mai multe provocări, cu atât vei face mai multe greşeli.
- Foloseşte greşelile celor care lucrează pentru tine pentru a le dezvolta talentele şi abilităţile.
- Când faci o greşeală, recunoaşte-o şi asumă-ţi întreaga responsabilitate pentru ea.

## MORALUL

*Moralul reprezintă o stare de spirit. Înseamnă perseverenţă, curaj şi speranţă. Înseamnă încredere, zel şi loialitate. Înseamnă să rămâi puternic, înseamnă spiritul care îndură până la final – voinţa de a câştiga. Cu ea toate lucrurile sunt posibile, fără ea totul, planificare, pregătire, producţie, nu mai contează.*
General George C. Marshall, Armata SUA

*Moralul este cel mai important factor pentru obţinerea succesului.*
General Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*Capacitatea poate fi mărită cu 20 până la 30 de procente dacă moralul este ridicat.*
Amiral Elmo R. Zumwalt Jr., Marina SUA

*Nici un sistem de tactici nu poate conduce la victorie atunci când moralul unei armate este scăzut.*
General Henri de Jomini, Armata franceză, Armata rusă

*Cea mai veche metodă de a creşte moralul este să convingi soldatul, ca şi pe ofiţer, că el este membrul celei mai bune organizaţii de tipul sau din cadrul serviciului militar respectiv.*
General al Forţelor Aeriene Henry H. Arnold, Forţele Aeriene ale SUA

Aşa cum ne spune generalul Marshall, moralul reprezintă o stare de spirit. Este starea mentală şi emoţională pe care o are un individ privind aşteptările legate de el. Cu el, toate lucrurile sunt posibile. Generalul Eisenhower îl numeşte cel mai important factor pentru obţinerea succesului în război. Amiralul Zumwalt calculează cum capacitatea individuală poate creşte cu 20 până la 30 de procente. Generalul Jomini ne oferă chiar o viziune mai radicală. El spune că nimic nu ne poate conduce la victorie când moralul este scăzut.

Din toate aceste aprecieri, tragem concluzia că am atins unul dintre acele elemente care pot contribui substanţial la marcarea diferenţei dintre succes şi eşec în organizaţiile noastre. Acum, principala problemă este cum să îl dezvoltăm? Generalul Arnold ne spune că cea mai veche metodă constă în a-l convinge pe individ că el este membru în cea mai bună organizaţie de acel tip din lume. Minunat! Dar cum facem asta? Am descoperit că trei modalităţi, pe care le descriu mai jos, funcţionează destul de bine. În primul rând, lauda. Recunoaşte şi promovează fiecare succes individual sau al organizaţiei. În acest mod, fiecare poate aprecia şi poate împărtăşi realizările. Descoperă modalităţi de a construi simţul proprietăţii, cum ar fi prin invitarea indivizilor, atât cât este posibil, să ia parte la procesul de decizie. Simţul proprietăţii face ca organizaţia să fie mai mult „compania noastră" decât „compania lor". În cele din urmă, află ce se întâmplă în organizaţia ta prin analiza personală, astfel încât să poţi rezolva problemele şi să



fructifici ocaziile. Nu poţi afla toate acestea numai stând în birou. Mergi acolo unde alţii te văd şi te înţeleg. Ieşi din birou pentru a te asigura că mesajul tău ajunge la cei care îl execută, şi astfel poţi înţelege şi ajuta la rezolvarea problemelor reale.

Înţelepciunea generalilor ne spune:
- Moralul este o stare de spirit şi un sentiment.
- Moralul ridicat te va ajuta să câştigi; cu moralul scăzut, ai şanse să pierzi.
- Cel mai bun mod de a ridica moralul este prin convingerea soldaţilor sau angajaţilor tăi că fac parte din cea mai bună organizaţie de gen din lume.

## MOTIVAŢIA

*Un soldat nu luptă în subordinea unui individ care urmează să îl omoare dintr-un capriciu. Nu asta înseamnă conducere.*
General H. Norman Schwarzkopf, Armata SUA

*Un bărbat nu vrea să fie omorât pentru jumătate de penny pe zi sau pentru o medalie zornăitoare. Trebuie să îi vorbeşti sufletului pentru a-l încânta.*
Napoleon Bonaparte

*Ceea ce merită ţinut minte este că, în zilele negre ale oricărui om, o palmă [prietenoasă] pe spate şi o strângere sinceră de mână pot face miracole.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Marina SUA

*Pentru că un general bun îşi priveşte soldaţii ca pe nişte fii, ei îl vor urma şi în cele mai adânci văi. El se poartă cu ei aşa cum s-ar purta cu fiii săi iubiţi, iar ei vor muri cu el.*
Sun Tzu

*Bărbaţii care ştiu că ofiţerii lor îi recunosc sunt mai interesaţi să fie văzuţi făcând ceva onorabil şi mult mai dornici să evite dizgraţia.*
Xenofon, general grec din Antichitate

Există multe modalităţi de motivare a celorlalţi în a urmări un ţel valoros, iar la această secţiune generalii noştri ne vorbesc de o mulţime de astfel de modalităţi. Generalul Schwarzkopf subliniază că, în timp ce liderii militari au puterea de a impune obedienţa, aceasta, în sine, este de obicei un foarte slab factor motivant. De fapt, dacă foloseşti în mod obişnuit puterea armei, ce te poţi aştepta să se întâmple cu soldaţii tăi la prima şansă pe care o au de a fugi? Fug, evident! Dacă organizaţia ta are un flux prea accentuat de personal pentru că oamenii îşi tot dau demisia, ai face mai bine să meditezi la acest aspect.

Napoleon ridică o problemă foarte importantă. Şi-ar risca alţii în fiecare zi viaţa pentru bani? Da, oamenii îşi riscă viaţa pentru sume mari de bani. Diferite tipuri de sport, raliuri sau meciuri de box îmi vin în minte. Oricum, acestea sunt acţiuni riscante şi sunt oarecum amestecate cu ceea ce noi am putea numi „dragoste pentru sport".

Cercetările din ultimii cincizeci de ani au demonstrat în mod repetat că, o dată ce nevoile esenţiale băneşti şi de securitate sunt satisfăcute, respectul, munca interesantă, recunoaşterea şi şansa de a-ţi dezvolta abilităţile sunt mai importante.

Aceasta ne face, de altfel, să luăm în discuţie problema „armatei de voluntari" pe care o avem în Statele Unite de 30 de ani încoace. Ideea este să atragi indivizi şi să îi plăteşti după merite. Să uităm de ideile tradiţionale de datorie, onoare, patriotism. Noi tratăm serviciul militar ca pe orice altă meserie şi plătim atât cât trebuie ca să atragem oamenii de care avem nevoie. Nici măcar nu îi încurajăm să îmbrace uniforma când nu sunt la serviciu.

În absenţa unui război lung, am putut să ne acomodăm cu acest concept, deşi costurile de personal au crescut astronomic. Oricum, în prezent toate serviciile militare au o groază de probleme. Economia este destul de bună, deci costul pentru a atrage ofiţerii cei mai inteligenţi şi mai pregătiţi, care să poată manevra armele din ce în ce mai sofisticate, creşte din ce în ce mai mult. În acelaşi timp, ceea ce numim „ops tempo", sau intensitatea operaţiilor, este destul de mare. De exemplu, cei care au responsabilităţi într-un avion, în unul dintre servicii, pot fi departe de casă şi pot executa zboruri de luptă deasupra Kosovo-ului, în Irak sau oriunde altundeva cam şase luni pe an.

Acum, de vreme ce sub conceptul armatei voluntare serviciul militar este numai un loc de muncă la fel ca oricare altul, să zbori



cu un avion cu o sarcină mult mai redusă, puţin risc, şi să faci mai mult decât face un general în aproximativ trei ani, este o alternativă foarte atractivă. Nu numai că toate serviciile au dificultăţi în a reţine piloţii, dar plătesc bonusuri băneşti foarte mari piloţilor care sunt de acord să mai stea câţiva ani în plus. Aceasta, în schimb, cauzează probleme morale pentru cei care îşi asumă acelaşi risc în zbor şi au aceleaşi probleme de familie datorate ritmului operaţiunilor, şi care nu obţin aceeaşi remuneraţie pentru că nu sunt piloţi.

Existând această situaţie incredibilă, mă mir că liderii noştri militari sunt totuşi capabili să îşi motiveze trupele mai tinere. Ei reuşesc, în ciuda „sistemului". Ei urmează recomandările lui Sun Tzu şi îşi tratează subordonaţii ca pe fiii şi fiicele lor. Ca răspuns, soldaţii sunt gata să meargă până la capăt.

Aceasta este înţelepciunea generalilor privind motivaţia:

- Să nu îţi foloseşti puterea ca pe o motivaţie de rutină.
- Există multe alte motivaţii pe lângă securitate, plăţi considerabile sau beneficii.
- Respectul, munca interesantă, recunoaşterea şi şansa de a dezvolta abilităţile cuiva pot fi cei mai importanţi factori motivanţi pentru tine.
- Tratează-i pe subordonaţii tăi ca pe propriii tăi copii.

## OPORTUNITATEA

*Un lucru important este acela de a recunoaşte ocazia şi de a şti cum să o foloseşti.*
Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia, Armata franceză

*Învaţă să fructifici circumstanţele locale.*
Feldmareşal Alexandr V. Suvorov, Armata rusă

*Pentru oamenii noştri... jungla a fost un loc înfiorător; să te mişti şi să lupţi acolo era un coşmar... Ea ne-a părut nouă doar un obstacol în calea avansului; pentru japonezi, ea era un mijloc binevenit de a îşi camufla manevrele şi de a surprinde...*

*japonezii au cules răsplata meritată... noi am fost însă penalizaţi.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata britanică

*Cei pricepuţi în a-l face pe duşman să se mişte fac acest lucru creând o situaţie căreia el trebuie să i se conformeze; ei îl vor atrage cu un element convingător şi cu semne ale unui profit aparent cu care îl aşteaptă în faţă. De aceea, un comandant priceput caută victoria profitând de situaţie şi nu o cere subordonaţilor săi.*
Sun Tzu

*Nu numai să baţi fierul cât e cald, dar să îl şi încălzeşti, bătându-l.*
Oliver Cromwell, Armata engleză

Oportunităţile sunt peste tot în jurul nostru. Trebuie numai să le vedem. Mulţi indivizi au descoperit că în orice problemă se ascunde sămânţa unui beneficiu egalând sau depăşind potenţialul respectivei probleme. Ce vrea să spună această afirmaţie? Nu ştiu exact, dar aşa este. În Los Angeles, Nicole Dionne a avut o idee minunată privind creşterea vânzărilor în producţia de sunete. Da, oamenii de afaceri plătesc într-adevăr pentru sunetele fabricate. În acest caz, studiourile de la Hollywood. Ea chiar a trecut prin chinul dezvoltării unui plan de marketing care să arate exact cum se face acest lucru. Compania ei nu a vrut să îl cumpere. Aşa că Nicole şi-a dat demisia şi şi-a înfiinţat propria companie, numită Primeval Scream.

David Overton studiase muzica, dar părinţii săi aveau nevoie de el să îi ajute la conducerea restaurantului. El ştia foarte puţine lucruri despre afacere, însă îi plăceau plăcintele cu brânză. Şi cu ele a reuşit să le salveze afacerea. A construit faimosul lanţ de restaurante „Fabrica de plăcinte cu brânză", o operaţiune de câteva sute de milioane de dolari, cu cincizeci de restaurante la momentul scrierii acestei cărţi şi cu perspectiva unor alte inaugurări.

Prietenul meu Joe Cossman, care a făcut milioane de dolari vânzând „ferme de furnici", pistoale din cartofi, cranii miniaturale de atârnat pe oglinda retrovizoare a maşinii şi alte articole mărunte,



îmi spune că totul depinde de cum priveşti lucrurile. Acest fost soldat în cel de-al Doilea Război Mondial este de acord cu feldmareşalul Slim. Mi-a povestit cum cineva odată i-a adus nişte cercei nereuşiţi cu clopoţei mici. El văzuse acelaşi produs într-un mod diferit. I-a numit „cerceii soacrei" – cu clopoţeii care îi anunţă apropierea – şi a reuşit să facă o mică avere din vânzarea lor.

Ceea ce pentru cineva este coşmarul junglei poate reprezenta o sursă de camuflare, de surprindere sau de autoavantajare pentru adversarul său. Totul depinde de felul în care priveşti situaţia. Sau, aşa cum ne spune feldmareşalul Suvorov, trebuie să învăţăm să profităm de circumstanţele locale. Atât Sun Tzu, cât şi Cromwell sunt de acord că noi înşine ne putem crea ocazii din situaţiile existente.

Despre oportunitate, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Oportunităţile sunt peste tot în jurul nostru, oriunde am fi şi indiferent în ce activitate am fi implicaţi.
- Cheia constă în modul în care ne uităm la lucruri – în fiecare problemă se ascunde o ocazie egală sau chiar cu potenţial mai mare de beneficiu.
- Noi înşine suntem cei în măsură să ne creăm ocaziile.

## OPTIMISMUL

*Optimismul şi pesimismul sunt molipsitoare şi se răspândesc mai rapid de sus în jos decât în orice altă direcţie... Sunt hotărât ca gesturile mele şi discursul meu public să reflecte întotdeauna siguranţa jovială a victoriei – iar orice pesimism sau descurajare pe care le-aş putea simţi să fie rezervate pernei mele.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*Optimismul constant este un multiplicator al forţei.*
General Colin Powell, Armata SUA

*Nu mă aştept la un succes neînsemnat.*
General Philip Sheridan, Armata SUA

*Un individ optimist într-un mod pragmatic care nu este un exaltat, dar care lucrează cu mult entuziasm şi încredere, va fi un conducător eficient şi respectat. Deşi un cinic poate face treabă bună ca lider, cinismul şi pesimismul său se pot transfera rapid întregii organizaţii.*
General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene ale SUA

*Aceasta este ţinta voastră, iar aceasta este linia avansului vostru. Să nu ne solicitaţi în timpul luptei mai mulţi oameni, arme sau maşini. Tot ce am putut să alocăm aveţi deja, şi nu mai e nimic în rest. Să ne ţineţi permanent la curent cu avansul vostru.*
General locotenent Moshe Dayan, Armata Israelului

Te poţi gândi că optimismul sau pesimismul contează prea puţin într-o organizaţie sau în succesul ei, dar nu este aşa. Adevărul este că ceilalţi sunt influenţaţi de tine. Am constatat că, şi dacă nu sunt conducătorul desemnat într-un proiect sau într-o situaţie, prin optimism, pot totuşi influenţa pozitiv atitudinile celorlalţi şi chiar rezultatul muncii în îndeplinirea unei sarcini. Parţial cred că asta se întâmplă pentru că, aşa cum spune Eisenhower, optimismul este molipsitor.

În plus, nu ştiu cum eşti tu, dar aş prefera să te afli lângă cineva care este mai curând optimist. În mod sigur, un lider care este pesimist în legătură cu îndeplinirea obiectivelor noastre nu îmi dă nici mie speranţa că le voi putea îndeplini. De fapt, atunci când şeful zice „nu cred că putem face aşa sau aşa", vorba lui se răspândeşte, şi de obicei predicţia pare să fie cea potrivită. Chiar şi o figură dură sau o atitudine depresivă pot determina diferite rezultate neintenţionate şi nedorite. Oamenii tăi vor spune: „Şeful este supărat; ceva nu este în regulă. Avem probleme." Iar vestea se răspândeşte ca focul, însoţită de tot felul de speculaţii bizare în legătură cu ceea ce se întâmplă. Este mai bine să îţi ţii pentru tine sentimentele negative.

Şi când ai o atitudine pozitivă, vestea se răspândeşte rapid. Ea va suna cam aşa: „Şeful este mulţumit. Trebuie să se fi întâmplat ceva bun. Probabil că suntem pe punctul de a câştiga". Aşa că fiecare se va manifesta ca un câştigător. De aceea, succesul se construieşte pe succes. Nu e de mirare că generalul Powell spune că optimismul determină multiplicarea efectelor unei forţe.



General în vârstă de treizeci şi patru de ani în Războiul Civil, Sheridan chiar se aştepta la succes. Poate că era puţin cam aspru şi exagerat de optimist câteodată. Cândva a concediat un general nu pentru că nu a acţionat cum trebuia şi nu a câştigat, ci pentru că nu a făcut lucrul respectiv suficient de repede pentru Sheridan. Totuşi, rolul lui Sheridan în victoria finală a fost considerat mai puţin important numai decât cel al generalilor Grant şi Sherman. Generalul Dayan ne dă aceeaşi perspectivă optimistă atunci când îşi instruieşte generalii din subordine: „Să ne ţineţi permanent la curent cu avansul vostru".

Despre optimism, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Atât optimismul, cât şi pesimismul sunt contagioase, aşa că fii optimist.
- Optimismul multiplică nivelul de productivitate al organizaţiei tale.
- Liderii optimişti se aşteaptă la rezultate pozitive şi le obţin.

## OAMENII

*Războaiele pot fi purtate cu armele, dar ele sunt câştigate de oameni. Spiritul oamenilor ce execută ordinele şi al celui care conduce câştigă războiul.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*În istorie, oamenii buni cu nave modeste sunt mai buni decât oamenii modeşti cu nave bune.*
Amiral J.K. Taussig, Marina SUA

*Maşinile sunt nimic fără oameni.*
Amiral Ernest J. King, Marina SUA

*Talentul principal al unui general constă în a cunoaşte mentalitatea soldaţilor şi în a le câştiga încrederea.*
Napoleon Bonaparte

*Cunoaşte-ţi oamenii şi fii în permanenţă atent la potenţialii lideri – nu ai de unde să ştii cât de repede vei avea nevoie de ei.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

Oamenii reprezintă punctul tău forte în organizaţie. Poate suna pompos, dar generalii ştiu că este adevărat. Afirmaţia lui Patton că oamenii, nu armele sunt cei care câştigă războiul este susţinută de exemple din întreaga istorie, când ţări cu arme inferioare au reuşit totuşi să câştige în faţa unora superioare din punct de vedere tehnologic.

Cei doi amirali spun ceva foarte asemănător... oamenii sunt cei care întotdeauna trebuie să facă treaba decisivă. De aceea, companiile care nu au grijă de oamenii lor sau care nu îi supervizează ori conduc cum trebuie, au mari probleme, indiferent de resursele lor financiare, de produse sau de alţi factori pozitivi. Aceste companii pot pierde în faţa unor competitori mai mici, cu resurse mai puţine, dar care au politici de atragere şi de mulţumire constantă a angajaţilor, folosind din plin capacităţile acestora.

Importanţa pe care o au oamenii într-o organizaţie implică mai multe aspecte. În primul rând, oamenii buni trebuie atraşi şi păstraţi. După aceea, trebuie să îi instruieşti bine şi să le dezvolţi potenţialul. Trebuie să îi promovezi continuu în poziţii în care talentele lor sunt cel mai bine folosite şi dezvoltate. În cele din urmă, trebuie să îi analizezi şi să îi cunoşti ca indivizi la fel de bine sau chiar mai bine decât cunoşti sau înţelegi oricare disciplină tehnică sau piesă de echipament, şi aceasta în scopul de a-i motiva şi ajuta să acţioneze cât pot mai bine.

Despre oameni, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Oamenii reprezintă resursele tale cele mai importante.
- Dezvoltă şi implementează politici care să păstreze oamenii capabili în organizaţie.
- Instruieşte-ţi oamenii şi dezvoltă-le potenţialul.
- Promovează oamenii în poziţii în care talentele lor pot fi cel mai bine folosite şi dezvoltate.
- Cunoaşte-ţi şi înţelege-ţi oamenii, astfel încât să îi poţi motiva şi ajuta să muncească la potenţialul lor maxim.



## PERSEVERENȚA

*Fiecare proiect are un început; adevărata glorie constă însă în ducerea lui până la capăt.*
Amiral Sir Francis Drake, Marina britanică

*Luptăm, suntem înfrânţi, ne ridicăm şi luptăm din nou.*
General maior Nathanael Greene, Armata Continentală

*În caz de îndoială, mergi puţin mai departe şi apoi continuă să insişti.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Una dintre superstiţiile mele era ca, atunci când plecam undeva sau făceam ceva, să nu mă întorc, şi să nu mă opresc până când lucrul acela nu era terminat.*
General Ulysses S. Grant, Armata SUA

*Avantajele duşmanului vor conta puţin dacă nu îi dăm voie să ne distrugă hotărârea.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

Pentru realizarea oricărui obiectiv este necesară perseverenţa, capacitatea de a continua în ciuda dificultăţilor, pentru că greutăţile de un fel sau de altul sunt practic inevitabile. De aceea, Sir Francis Drake spune că adevărata glorie în cazul oricărei strădanii constă în a duce proiectul până la capăt.

Generalul Greene a însemnat mult pentru modul în care a decurs războiul atunci când am purtat Războiul de Independenţă împotriva temutului Imperiu Britanic, superputerea momentului. Am pierdut mai multe bătălii decât am câştigat vreodată. În fiecare caz, Armata Continentală se ridica şi lupta din nou. Oricum, în final am triumfat. În asta constă valoarea perseverenţei. De aceea, generalul Patton spune că, atunci când ne aflăm în nesiguranţă, nu avem altceva de făcut decât să continuăm.

Prea mulţi renunţă pe drum. Nu îţi pot spune de câte ori am întâlnit scriitori care mi-au spus că au scris o carte, dar pur şi simplu

nu o pot publica. „La câţi editori ai încercat?", am întrebat. „La şase sau şapte... mulţi", este răspunsul tipic. „Şi fiecare m-a refuzat."

Apoi, le-am spus povestea primei mele cărţi. Am scris la treizeci şi unu de editori înainte de a demara un contract. Cu acea primă carte am avut mai mult de 50 000 de exemplare vândute! Am întâlnit autori care au fost respinşi de şi mai multe ori. Mi s-a spus că Jack Canfield şi Mark Victor Hansen, care au scris seria „Supa de pui", ce s-a vândut în milioane de exemplare fuseseră respinşi de mai mult de şaizeci de editori. Mi se aminteşte în mod constant că oamenii de succes pur şi simplu fac lucruri pe care cei care nu au succes nu le-ar face.

Acesta a fost, neîndoielnic, unul dintre motivele succesului lui Grant în Războiul Civil. Cred, de dragul ţării, că putem fi bucuroşi că Grant a avut o asemenea superstiţie. Poate că unul dintre motivele pentru care Lee s-a descurcat aşa de bine atât de mult timp, cu resurse puţine, a fost că el nu a permis nimănui „să îi distrugă hotărârea" în ciuda resurselor superioare ale adversarilor săi.

Despre perseverenţă, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Dacă eşti în cumpănă, continuă să acţionezi spre realizarea ţelului tău.
- Dacă întâlneşti obstacole în calea ta, este normal – continuă-ţi drumul.
- Succesul poate fi doar la un pas de tine; niciodată nu ai de unde să ştii cât eşti de aproape de el.
- Fă în aşa fel încât să perseverezi până când ajungi în punctul fixat.

## PLANIFICAREA

*În război nimic nu se obţine decât prin calcul. Tot ce nu este planificat solid, până la detaliu, nu poate duce la nici un rezultat.*
Napoleon Bonaparte

*Comandantul trebuie să decidă cum va purta lupta înainte de a o începe.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică



*Planul fiecărui comandant trebuie să fie clar, astfel încât fiecare alt comandant să înţeleagă ce fac colegii săi – care sunt obiectivele lor şi cum intenţionează să le realizeze.*
General maior Ariel Sharon, Armata Israelului

*Nici un plan de operaţiuni nu se extinde cu certitudine dincolo de prima întâlnire cu forţele principale ale duşmanului ... Planificarea este totul. Planurile nu reprezintă nimic.*
Feldmareşal Helmuth von Moltke, Armata germană

*Un plan bun executat imediat este mai bun decât un plan perfect de săptămâna viitoare.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Generalii ne spun foarte clar că trebuie să planifici ca să obţii rezultate. De ce stau aşa lucrurile? Ei bine, trebuie să stabileşti ţeluri şi obiective clare. Nu poţi ajunge „acolo" dacă nu ştii cum arată „acolo". O analiză a situaţiei cu care te confruntă te ajută să îţi stabileşti ţeluri şi obiective realiste şi îţi indică problemele care trebuie rezolvate, pericolele care trebuie evitate, sau oportunităţile pe care trebuie să le fructifici. Prin procesul de planificare vedem clar avantajele şi dezavantajele noastre sau pe cele ale competitorilor noştri. Suntem capabili să construim strategia şi tacticile care ne pot duce la succes.

Procesul de planificare ne ajută să stabilim un traseu care descrie modul de a parcurge drumul din punctul în care ne aflăm până în cel în care ne atingem obiectivul. Nu este o întâmplare că piloţii îşi fac un plan de zbor pentru zborurile care părăsesc perimetrul local, chiar dacă au făcut aceeaşi rută de o sută de ori. Pentru fiecare zbor, de exemplu, se pregăteşte dinainte un plan de zbor pentru a se obţine aprobarea. Ideea este ca toate calculele să fie făcute dinainte. Din acelaşi motiv, este o nebunie să începi orice operaţiune complexă fără planificare.

Luptele şi afacerile împărtăşesc acest element: şi unele, şi celelalte sunt complexe, cerând integrarea şi utilizarea talentelor şi a resurselor multor capacităţi, departamente, vânzători, furnizori. Toţi aceştia trebuie să se îmbine în modul cel mai eficient, astfel încât toate să fie în grafic, iar acest grafic foloseşte la maximum oamenii, capitalul şi echipamentul nostru disponibil. De aceea, aşa

cum spune generalul Sharon, trebuie să ne gândim la lucrurile acestea şi să le introducem în planurile noastre.

Feldmareşalul von Moltke ne spune că, indiferent cât de mari sunt eforturile noastre sau cât de bune planurile noastre, ele nu rămân nemodificate pentru foarte mult timp. De ce se întâmplă acest lucru? Pentru că mediul se schimbă în mod constant. Se întâmplă multe lucruri pe care noi nu le credeam iniţial posibile. Multe dintre cele pe care le consideram posibile nu se întâmplă. Nu este atunci întregul exerciţiu o mare pierdere de timp? Nu, ne explică von Moltke. Deşi planurile nu înseamnă nimic, planificarea este totul. Datorită procesului intelectual prin care trebuie să trecem atunci când ne elaborăm planurile, am anticipat mai multe alternative şi ştim ce să facem atunci când ele se manifestă. Ne-am stimulat gândirea pentru a obţine cea mai bună şi cea mai eficientă utilizare a resurselor noastre limitate.

Patton ne dă un ultim sfat: să avem grijă cu întârzierile inutile. Oportunităţile în afaceri, în luptă şi în viaţă sunt întotdeauna trecătoare. Un plan acceptabil, executat astăzi cu toată priceperea noastră poate fi mai benefic decât un altul mult mai bine pus la punct, dar executat mâine.

Despre planificare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Planurile sunt necesare pentru toate marile acţiuni înainte de a le începe.
- Planurile ne ajută să vedem situaţia clar, astfel încât să fim pregătiţi pentru succes.
- Planurile pot să nu însemne nimic, dar planificarea este totul.
- Să nu întârzii niciodată aplicarea planului pentru că aştepţi perfecţiunea.

## PREGĂTIREA

*Să fii pregătit pentru război, aceasta este una dintre cele mai eficiente metode de a păstra pacea.*
General George Washington, Armata Continentală



*Dacă experienţa a patru războaie de-a lungul vieţii mele îmi dă un drept să dau sfaturi, trebuie să amintesc cât de nepregătiţi eram înaintea fiecăruia dintre aceste conflicte. Nu ar trebui să permitem ca asta să se mai întâmple vreodată.*
General James „Jimmy" Doolittle, Forţele Aeriene ale SUA

*Te gândeşti la orice evoluţie posibilă şi decizi asupra modului de a aborda situaţia creată. Când una dintre aceste evoluţii apare, îţi pui planul în aplicare, şi toată lumea spune: „Ce geniu...", în timp ce creditul se datorează în realitate efortului de pregătire.*
Mareşal al Franţei Ferdinand Foch, Armata franceză

*Sunt precaut din obişnuinţă: nu las nimic la voia întâmplării.*
Napoleon Bonaparte

*De vreme ce „pregătirea îţi asigură succesul, iar lipsa de pregătire duce la eşec", nu există victorie în război fără planificări şi pregătiri anterioare.*
Mao Tzedun

Ceea ce însoţeşte planificarea este pregătirea. Dacă suntem cu adevărat pregătiţi, suntem gata pentru tot. Câteodată se pare că, atunci când suntem pregătiţi, nimic nu se întâmplă. Ne luăm umbrela, şi nu plouă. Glumim, spunând că am împiedicat ploaia pentru că ne-am luat umbrela. Câteodată, umbrela noastră este văzută de competitorul nostru şi îi frânează acţiunea. Obţinem autorizaţie de construcţie pentru un magazin într-o anumită zonă. Ca rezultat, competitorul nostru hotărăşte să nu mai construiască un magazin similar. Acest lucru se poate întâmpla chiar dacă construim cu adevărat sau nu. Un dur îl ameninţă cu bătaia pe un adolescent. Adolescentul învaţă karate. Durul decide să aleagă pe altcineva.

Fie că mă credeţi sau nu, acum câţiva ani într-un oraş mic din sud-estul Statelor Unite s-a emis o lege care spunea că fiecare gospodărie trebuia să deţină o armă încărcată. Contrar tuturor predicţiunilor sumbre privind nebunia acestei ordonanţe, rata criminalităţii a scăzut după ce acest fapt a devenit cunoscut în tot ţinutul.

Se ştie că, dacă ne pregătim pentru un eveniment, fie el dorit sau nu, îl vom administra mai bine. Aşa cum spune feldmareşalul Foch, lumea numeşte asta inspiraţie de geniu, dar în realitate e vorba de pregătire.

Să nu laşi nimic la voia întâmplării, aşa cum spune Napoleon, te ajută să avansezi pe calea succesului. Mulţi studenţi care s-au prezentat prost la un examen au studiat. Totuşi, ei au ignorat anumite zone, presupunând că există o mică posibilitate să fie întrebaţi despre ele, şi s-au năpustit asupra altor părţi din teoria respectivă. Au lăsat prea multe la voia întâmplării şi nu s-au pregătit cum trebuia. Studenţii care fac bine în mod constant studiază şi se pregătesc la un nivel mai înalt. Ca şi Napoleon, ei nu lasă nimic la voia întâmplării.

În final, Mao Tzedun ne spune că, fără pregătire, nu obţii victoria. Dacă vrem succes, dacă vrem să ne atingem ţintele, trebuie să ne pregătim. Nu este de mirare că motto-ul cercetaşilor este: „Fii pregătit!".

Despre pregătire, din înţelepciunea generalilor reţinem:
- Dacă eşti într-adevăr pregătit, eşti gata pentru toate.
- Pregătirea poate uneori preveni un eveniment pe care dorim să îl evităm.
- Când eşti pregătit, laşi puţine lucruri la voia întâmplării.
- Fără pregătire nu poţi avea succese.

## REZOLVAREA PROBLEMELOR

*Toate problemele, personale, naţionale sau de luptă, devin mai mici dacă nu le eviţi, ci le înfrunţi. Atinge timid un scai, şi te va înţepa; apucă-l cu îndrăzneală, şi spinii lui vor cădea.*
Amiral William F. Halsey, Marina SUA

*În război, întotdeauna facem ceva pentru prima dată. Ar fi un miracol dacă tot ce improvizăm sub stresul războiului ar fi perfect.*
Amiral Hyman Rickover, Marina SUA

*Trebuie să am asistenţi care îşi vor rezolva propriile probleme şi care îmi vor spune mai târziu ce au făcut.*
General de armată George C. Marshall, Armata SUA



*Un lider trebuie să înlesnească rezolvarea problemelor şi să îi lase pe subordonaţi să rezolve o mare parte din ele.*
General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene ale SUA

*Ofiţerul care este sfătuit să nu ţină cont de bănuielile sale va greşi.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

Vom fi implicaţi în rezolvarea problemelor toată viaţa noastră, aşa că este foarte important să luăm în considerare ceea ce generalii au învăţat de-a lungul timpului despre modul de abordare cel mai bun. Amiralul Halsey ne spune că nu trebuie să ezităm, ci să ne înfruntăm problemele şi să începem să le rezolvăm. Cât de adevărat este acest lucru! Cât de adevărat! Mulţi amână problemele cu speranţa că ele vor dispărea. Foarte rar se întâmplă acest lucru. În loc de asta, asemenea probleme tind să ia o amploare din ce în ce mai mare. Ceea ce era doar ceva dificil de rezolvat devine o problemă majoră, care ne solicită toată atenţia şi foarte multe resurse. Cealaltă parte a sfatului lui Halsey se referă la a nu aborda problema cu blândeţe, ci a întreprinde tot ceea ce este necesar cu îndrăzneală. Problemele amânate nu fac decât să se înrăutăţească. Problemele rezolvate prin soluţii incomplete sau provizorii rămân probleme.

Este posibil ca soluţiile tale să nu funcţioneze. Este normal – ne sugerează amiralul Rickover. În situaţii complexe, ar fi foarte surprinzător dacă prima soluţie pe care ai încerca-o ar funcţiona de fiecare dată. Nu este o mare nenorocire. Gândeşte-te la o altă soluţie.

Dacă eşti lider, ai grijă să nu rezolvi toate problemele subordonaţilor tăi. Aminteşte-ţi motivele delegării. Ele se referă şi la rezolvarea problemelor. Curând, nu vei mai putea să faci faţă tuturor problemelor aduse la cunoştinţa ta. Bineînţeles, aşa cum sugerează şi generalul Smith, tu trebuie să îţi ajuţi trupele şi să le ghidezi atunci când se cuvine să faci acest lucru. Totuşi, ar trebui să îi laşi pe subordonaţii tăi să găsească soluţii la problemele pe care le au.

Generalul „SLAM" Marshall ne aminteşte că o rezolvare atentă, grijulie a unor probleme este bună, dar că nu trebuie să renunţăm nici la mai vechea modalitate bazată pe intuiţie. Există o dovadă ştiinţifică puternică ce îi susţine sugestia. Cercetătorii au descoperit

că „instinctul puternic" folosit uneori de şefi reuşeşte adesea să ducă la ţintă. Este un noroc? Nu tocmai. Ideea este că aceşti şefi au o experienţă de-o viaţă, şi de aici le vine intuiţia. Bineînţeles, foloseşte toate tehnicile analitice şi asistate de computer pe care le ai la îndemână, pentru rezolvarea problemelor. Totuşi, dacă ai un sentiment puternic în legătură cu ceva, adesea nu vei greşi urmându-ţi instinctele, şi nu de puţine ori se va întâmpla ca deciziile luate pe baza instinctelor să fie mai corecte decât soluţiile care urmează o analiză cantitativă.

Despre rezolvarea problemelor, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Confruntă-ţi problemele, niciodată nu le evita.
- Dacă prima ta soluţie nu merge, nu renunţa – mai încearcă.
- Instruieşte-ţi subordonaţii în aşa fel încât să îşi rezolve singuri problemele – tu numai ghidează-i.
- Să nu îţi fie teamă să îţi urmezi intuiţia.

## PROMOVAREA

*Am auzit de bărbaţi care în mod curios sunt înzestraţi de natură să devină generali, dar nu am întâlnit niciodată vreunul.*
General William T. Sherman, Armata SUA

*Noi facem generali astăzi numai pe baza capacităţii lor de a scrie o afurisită de scrisoare. Acel tip de oameni nu ne poate pregăti pentru război.*
General locotenent Lewis B. „Chesty" Puller, Puşcaşii Marini ai SUA

*Este la fel de sigur că oamenii care ştiu să facă lucruri bune vor fi căutaţi, cum este sigur că soarele răsare în fiecare dimineaţă. Reputaţiile bazate pe fals, discurs persuasiv şi meşteşugit, activitatea strălucitoare de suprafaţă vor fi descoperite şi dispreţuite.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA



*În ceea ce priveşte răsplata şi promovarea, este esenţial să respecţi serviciul de durată şi în acelaşi timp să deschizi drumul pentru merite... Totuşi, în timp de război, ordinea obişnuită de promovare ar trebui suspendată, sau cel puţin redusă la o treime din promovări, lăsând majorităţii promovarea pentru un comportament strălucit şi fapte eroice.*
General Henri de Jomini, Armata franceză, Armata rusă

*Am tot dictat promovări în cadrul unui întreg batalion sau regiment. Meritul, capacitatea de conducere şi aptitudinile erau singurul criteriu.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică

Noi toţi suntem procupaţi de promovări, atât ale noastre, cât şi ale celorlalţi. Generalul Sherman ne sugerează că nimeni nu are garanţia că poate ajunge în vârf. În plus, cei care vor ajunge în poziţii de conducere vor proveni din diverse meserii, cu o varietate de stiluri, credinţe, practici şi manifestări exterioare. Generalul Puller ne atrage atenţia în legătură cu promovarea oamenilor pe baza unor criterii greşite. Dacă urmează să mergem la război, vrem ca lideri indivizi care se pricep la aşa ceva. Dacă avem alt proiect în minte, atunci cei care şi-au demonstrat priceperea în a face lucrul respectiv sunt aceia care trebuie promovaţi.

Cei care şi-au construit reputaţia pe fals vor fi descoperiţi, mai devreme sau mai târziu... şi, cu cât mai devreme, cu atât mai bine. Dacă avem în derulare nişte politici de personal adecvate, acest lucru se va întâmpla mai devreme. Dacă nu, cei care au reuşit să scape vor fi de asemenea descoperiţi, dar va lua mai mult timp, iar costul pentru organizaţie va fi mai mare.

În consecinţă, politicile care conduc la promovare ar trebui ţinute sub supraveghere constantă. Când este nevoie de oameni pentru un scop important, ar fi o prostie să rămâi la acele politici care au funcţionat bine pentru noi în trecut, dar într-un mediu total diferit şi sub condiţii foarte diferite. Majoritatea organizaţiilor îşi dau seama de acest lucru. De aceea, uneori vedem în război colonei sau generali la douăzeci sau treizeci de ani, când înainte cincizeci, şaizeci sau şaptezeci de ani era norma. Din acelaşi motiv, vedem atât de mulţi tineri promovaţi de către companiile lor în era comerţului electronic.

Companiile au nevoie de manageri care îşi cunosc munca şi care pot concura cu succes acum, astfel încât un tip de douăzeci şi cinci de ani care poate să ducă o treabă până la capăt devine vicepreşedinte şi este promovat în defavoarea unui manager bun cu mai multă experienţă, dar căruia îi lipseşte ceva pentru un anumit rol. Situaţiile critice cer renunţarea la unele criterii standard de promovare.

Dacă vrei ca organizaţia ta să ajungă în top, trebuie să urmezi sfatul feldmareşalului Montgomery şi să promovezi numai pe baza criteriilor de merit, capacitate de conducere şi aptitudini. Evită orice ţine de favoritism. Cu favoritismul, nu numai că vei obţine oameni slabi, dar îi vei demoraliza şi probabil îi vei pierde pe cei mai buni oameni, pe care nu îi promovezi.

Despre promovare, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Nimeni nu este înzestrat să ajungă cu siguranţă în vârf – liderii buni provin din tot felul de profesii şi se prezintă în multe feluri.
- Nu face promovări pornind de la motive greşite.
- Cei care înşală vor fi descoperiţi – politicile bune de personal vor scoate la iveală cu rapiditate acest lucru.
- În condiţii de urgenţă, trebuie să îţi modifici politicile.
- Promovează numai pe bază de merit, capacitate de conducere şi aptitudini – niciodată pe bază de favoritism.

## RESPECTUL

*Cel care manifestă respect pentru cei din jurul său va reuşi să le inspire acestora respect pentru el însuşi, în timp ce acela care simte şi deci manifestă lipsă de respect în raport cu ceilalţi, mai ales în raport cu cei care îi sunt subordonaţi, va reuşi doar să insufle ura îndreptată împotriva lui însuşi.*
General maior John M. Scholfield, Armata SUA

*Cel de-al Doilea Război Mondial mi-a dat o lecţie importantă de conducere: cel mai valoros soldat era cel care era bine informat, încurajat să îşi folosească mintea şi tratat cu respect.*
General Omar N. Bradley, Armata SUA



*Fiecare soldat mare a reuşit să îşi convingă oamenii că îi cunoaşte şi îi respectă ca indivizi. Pentru a-şi atinge acest obiectiv, el merge nestingherit printre oamenii săi, amestecându-se cu ei şi dându-le soldaţilor şansa să îl cunoască şi să îl cântărească. Un ofiţer care e ascuns în spatele rangului său este pe bună dreptate suspectat că îşi ascunde slăbiciunile – probabil mai mult decât este cazul.*
General Maxwell D. Taylor, Armata SUA

*Cauza fundamentală a scăderii moralului sau disciplinei în cadrul Forţelor Armate îşi are adesea originea în următoarea situaţie: un comandant sau subordonaţii săi îi tratează în mod greşit pe soldaţi ca pe nişte copii ori ca pe nişte sclavi, în loc să le arate respectul cuvenit maturităţii lor.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*O armată are sufletul său, la fel ca un individ, şi nici un general nu poate face întreaga treabă a armatei sale dacă nu stăpâneşte sufletul oamenilor săi, precum şi corpurile şi picioarele lor.*
General William T. Sherman, Armata SUA

Nu te poţi aştepta de la ceilalţi să îţi acorde sprijin total dacă tu nu le arăţi respectul cuvenit. Totuşi, unii lideri cu mai puţină experienţă cred că trebuie să afişeze dispreţ faţă de subordonaţi. Unii sunt chiar convinşi că, manifestând lipsă de respect faţă de colaboratorii lor sau puţin respect pentru superiorii lor, le va creşte cumva cota în ochii celorlalţi. Nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Cei cu care lucrezi: subordonaţi, colegi şi superiori, toţi merită respectul tău. Dacă manifeşti mai puţin respect decât se cuvine, îţi vei atrage dispreţul şi ura în legătură cu care ne avertizează generalul Scholfield.

Generalul Marshall merge atât de departe încât ne spune că lipsa de respect în raport cu ceilalţi reprezintă cauza fundamentală a oricărei scăderi a moralului şi disciplinei într-o organizaţie. Cei care lucrează pentru tine sunt mult mai mult decât nişte simpli oameni care îşi câştigă existenţa.

Când eşti la conducere, şi trebuie să îi motivezi şi să îi influenţezi să facă ce este mai bine pentru ei, trebuie să acţionezi asupra acelui lucru pe care generalul Sherman îl numeşte suflet, dar deopotrivă şi asupra trupurilor şi chiar minţilor lor.

Despre respect, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Toţi merită respect: cei care lucrează pentru tine, cei cu care lucrezi şi cei pentru care lucrezi.
- Dacă nu le acorzi respect, îţi vei atrage ura şi dispreţul celor din jur.
- Arată respect pentru a determina ridicarea nivelului performanţei colaboratorilor tăi, putând să ajungi chiar la sufletul lor.

## RESPONSABILITATEA

*Fiecare comandant trebuie, întotdeauna, să îşi asume responsabilitatea totală pentru fiecare individ aflat sub comanda sa. Dacă comandanţii batalionului sau regimentului ratează atacul, atunci el trebuie să-i elibereze din funcţie, altfel va fi eliberat el însuşi.*
General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA

*Când faci ceva, eşti responsabil pentru acel fapt.*
Mareşal al Uniunii Sovietice Gheorghi K. Jukov, Armata sovietică

*Este responsabilitatea supremă a fiecărui ofiţer să aibă grijă mai întâi de oamenii săi, înainte de a se preocupa de el însuşi.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Vă spun vouă, ca ofiţeri ce vă aflaţi, că nu veţi mânca, dormi, fuma, sta jos sau întinde până când soldaţii voştri nu au avut ocazia de a face aceste lucruri. Dacă aşa acţionaţi, vă vor urma până la capătul pământului. Dacă nu, vă voi discredita în faţa regimentelor voastre.*
Feldmareşal Sir William Slim, Armata britanică



*Un general care, orice ar fi, îşi va asuma responsabilitatea pentru eşec, fie că o merită sau nu, şi invariabil va acorda creditul pentru succes celorlalţi, fie că ei merită sau nu acest lucru, va obţine succese copleşitoare.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Nu are rost să încerci să scapi. Eşti responsabil pentru acţiunile organizaţiei tale şi ale celor din interiorul ei. Dar responsabilitatea ta merge întotdeauna şi mai departe. Trebuie întotdeauna să ai grijă de oamenii tăi, înainte de a avea grijă de tine însuţi.

Şi feldmareşalul Slim vorbeşte despre acest lucru. El spune că nu ar trebui să mănânci, să dormi, să fumezi, să stai jos până când cei subordonaţi ţie nu au ocazia să facă ei înşişi aceste lucruri. El ne spune că, dacă te ghidezi după principiul acesta, ei te vor urma până la capătul pământului. Chiar ameninţă să îi concedieze pe cei care nu reuşesc să facă acest lucru. Sunt complet conştient că îmi puteţi da numeroase exemple de lideri, unii dintre ei chiar buni, care nu urmează întotdeauna acest comandament. Este însă un lucru nefericit. Noi toţi facem ce am văzut că fac alţii, iar aceşti lideri nu au văzut ceva mai bun în timp ce făceau progrese şi erau promovaţi. Nu a existat nici un feldmareşal Slim care să-i facă conştienţi de întreaga lor responsabilitate. Ce lideri buni ar fi avut şi ce eficiente ar fi fost organizaţiile noastre dacă ar fi existat conducători care să dea exemplu sau care să explice ce este de făcut! Poţi sparge lanţul. Poţi să impui exemplul tău subordonaţilor tăi, construind o organizaţie cu oameni care te vor urma până la capătul pământului.

Mai este încă un lucru pe care trebuie să îl faci pentru a-ţi îndeplini pe deplin responsabilitatea de lider, iar generalul Patton ne spune despre ce este vorba. Când lucrurile merg prost, iar tu eşti liderul, trebuie să îţi asumi întreaga responsabilitate, fie că o meriţi sau nu. Iar când lucrurile merg bine, trebuie să le acorzi credit deplin celorlalţi, din nou, fie că ei merită sau nu acest lucru. Fă acest lucru, şi vei obţine succese.

- Un conducător este responsabil pentru tot ceea ce organizaţia sa ori membrii acesteia realizează sau nu realizează.

- Responsabilitate deplină înseamnă că trebuie ca întotdeauna să asculţi de nevoile celor care ţi se subordonează înainte de a vedea de ale tale.
- Când organizaţia ta trebuie să facă faţă eşecului, asumă-ţi întreaga responsabilitate; când are parte de succes, acordă întregul credit celorlalţi.

## RISCUL

*Fiecare încercare de a face războiul uşor şi sigur va avea ca rezultat umilinţa şi dezastrul.*
General William T. Sherman, Armata SUA

*Cel care nu va risca, nu va câştiga.*
Contraamiral John Paul Jones, Marina Continentală, Marina rusă

*Mi-am asumat un risc calculat... Mai degrabă aş fi îndrăzneţ decât precaut, chiar dacă circumspecţia poate uneori să fie bună.*
General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA

*Întâi calculează, apoi riscă.*
Feldmareşal conte Helmuth von Moltke, Armata germană

*Asumă-ţi riscuri după unele calcule. Asta este altceva decât să fii impulsiv.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Nu există activitate importantă care să nu comporte un risc. Însăşi viaţa presupune risc. Fără să îţi asumi un anumit risc, nu poţi avea succes. Este de asemenea adevărat că uneori recompensa este direct proporţională cu riscul pe care îl acceptăm.

Soluţia nu constă în a încerca să faci ca lucrurile să nu mai presupună nici un risc. În aproape majoritatea cazurilor, acest lucru nu poate fi făcut la un cost acceptabil. În anumite cazuri



ne alegem cu mai multe necazuri pentru că încercăm să reducem riscul la zero, în loc să acceptăm riscul şi să mergem mai departe. De exemplu, este posibil să reduci riscul aterizării unui avion pe vreme proastă prin folosirea unor radare avansate amplasate la sol sau la bordul avionului. Totuşi, costul acestor sisteme şi creşterea greutăţii avionului vor dubla sau tripla costul zborurilor comerciale, prevenind totuşi un număr mic de accidente.

Dacă ai citit despre becurile de 10 dolari şi scaunele de toaletă de 600 de dolari pe care Departamentul de Apărare le-a cumpărat acum câţiva ani, şi te-ai întrebat cum de a putut guvernul să fie atât de prost, dă-mi voie să-ţi explic. Un bec obişnuit sau un scaun de toaletă obişnuit cedează la un moment dat într-o situaţie critică, şi din nu se ştie ce motiv cineva se poate accidenta sau un avion poate fi avariat. Un comandant sau un congressman cere ca asemenea întâmplări să nu se mai producă. Nu are nici un rost să explici că şansa să se petreacă aşa ceva era una la un milion – puţin probabil să se mai repete. Cineva de la putere vrea să îşi asigure electoratul sau mass-media că aşa ceva nu se va mai petrece niciodată. Acum, ca să te asiguri că acest bec nu va mai ceda în nici o condiţie, trebuie să fie unul special. Nimeni nu le face aşa pentru că nu este nevoie. De asemenea, testarea pentru a te asigura că acest bec „armat" întruneşte toate criteriile noi adaugă şi mai mult pe nota de plată. Când s-a realizat totul se ajunge la un bec „placat cu aur", dar într-adevăr s-a redus riscul cedării lui până aproape la zero. Totul este bine şi frumos până când cineva, câţiva ani mai târziu, realizează costul, şi ne întoarcem la becul iniţial de 49 de cenţi.

Totuşi, noi putem şi chiar trebuie să reducem anumite riscuri. Dar, dincolo de un anumit punct trebuie să calculăm riscurile pe care ni le asumăm în orice acţiune. Dacă ele ne par rezonabile, trebuie să le acceptăm şi să acţionăm.

Hotărârile de succes tind să fie cele îndrăzneţe, aşa cum am discutat. Totuşi asta nu înseamnă că precauţia nu are importanţa ei. Să calculezi şi să accepţi acel risc este cu totul altceva decât să te arunci într-o acţiune fără să te gândeşti deloc. Acest tip de comportament va duce mai degrabă la dezastru decât la succes.

Despre risc, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Toată viaţa implică riscuri şi nu poţi avea succes fără să rişti.
- Calculează toate riscurile înainte de a acţiona – redu şi elimină riscurile dacă poţi, dar dacă nu poţi, iar riscul este rezonabil, acţionează!
- Deciziile de succes sunt în general cele îndrăzneţe, dar asta nu înseamnă că trebuie să eliminăm cerinţa precauţiei.
- Neacceptarea ideii de risc te va conduce la dezastru şi la eşec.

## POLITICILE, REGULILE ŞI REGLEMENTĂRILE

*Să nu faci reguli inutile.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Orice prost poate să respecte o lege. Dumnezeu i-a dat minte ca să ştie când poate încălca o lege.*
General locotenent Willard W. Scott Jr., Armata SUA

*Reglementările sunt foarte bune pentru perioadele de pregătire, dar în momentele de pericol nu mai sunt de nici un folos... trebuie să înveţi să gândeşti.*
Mareşal al Franţei Ferdinand Foch, Armata franceză

*Metoda – am explicat eu – a fost descrisă în Manualele de instruire ce au fost scrise nu pentru înţelepţi, ci pentru oameni normali, dintre care mulţi nu sunt foarte inteligenţi. Deşi ele trebuie urmate, „să nu îţi imaginezi nici măcar un moment" – am spus – „că ele au fost scrise ca să te scutească pe tine să gândeşti".*
General maior J.F.C. Fuller, Armata britanică

*Cum ar comanda superiorii mei, ştiau ei ce se întâmplă chiar sub nasul meu?*
Amiral Lord Horatio Nelson, Marina Regală



Nu există nici o îndoială că regulile şi politicile sunt importante. Ele ne ajută să economisim mult timp şi să evităm multe probleme, fără să mai stăm să calculăm fiecare situaţie în parte. Dar noi avem o minte care ne permite să gândim şi să ne folosim judecata. Sunt momente când trebuie să aruncăm pe fereastră regulile şi politicile.

Când japonezii au atacat Pearl Harbor în 7 decembrie 1941, noi am avut un număr de strategii normale elaborate pentru a proteja vieţile soldaţilor şi pentru a salva echipamentul de la distrugere. Muniţiile şi mitralierele erau ţinute sub cheie. Un caporal era responsabil, iar regula era că numai ofiţerul de serviciu avea autoritatea să deschidă magazia şi să elibereze muniţie. Imaginează-ţi următoarea situaţie: japonezii atacă şi aruncă bombe. Soldaţii şi marinarii americani mor. Câţiva soldaţi merg spre armurerie pentru a lua armele şi muniţia necesară să răspundă la atac, dar caporalul are ordinele lui. El refuză să deschidă uşa, deşi ştie că sunt atacaţi de inamic. Crezi că nu s-a putut întâmpla acest lucru? Ba da, el este cât se poate de real.

Am văzut situaţii cel puţin la fel de neinspirate în viaţa civilă, din fericire nu cu consecinţe cum este pierderea vieţii, deşi şi asta este posibil. Un computer de la o firmă cade. Distribuitorul nu are temporar piesa necesară în stoc. Îi va lua o săptămână să o obţină. Între timp, firma va pierde bani. Distribuitorul spune că are o piesă folosită care ar funcţiona, dar manualul de funcţionare spune că piesele folosite nu vor fi folosite decât de distribuitor. Aşa că managerul responsabil îi spune clientului: „Îmi pare rău, dar..." Am văzut cum funcţionari ai liniilor aeriene pun clienţi pe lista de aşteptare pentru un avion care pleacă cu multe ore mai târziu pentru că politica nu le permite o simplă schimbare de bilet pentru o destinaţie aflată la mai puţin de 20 de mile faţă de cea iniţială.

Din toate aceste motive trebuie să fim foarte atenţi în legătură cu regulile şi politicile pe care le stabilim. În anumite condiţii, va trebui să le modificăm oricum, aşa că nu vrem nici una care este inutilă.

În ceea ce priveşte aplicarea regulilor şi a reglementărilor, avem nevoie să ne amintim că, atunci când ele erau elaborate, nimeni nu îşi imagina situaţia actuală, sau, în cuvintele amiralului Nelson, „ceea ce se întâmplă sub nasul nostru".

Ca tânăr ofiţer al Forţelor Aeriene, am făcut odată parte din comitetul de selectare a proiectului avioanelor AWACS. Unul

dintre competitori a cerut să fie exonerat de o regulă potrivit căreia o gură de evacuare trebuia să aibă nişte dimensiuni prestabilite. Dacă ar fi putut să schimbe aceste dimensiuni cu un inci şi jumătate, ar fi putut economisi un milion de dolari pe fiecare avion. Bineînţeles că respectiva firmă ar fi fost fericită să califice acest fuzelaj modificat ca pe o scădere pozitivă, pentru a da asigurări că ei nu compromiteau în nici un fel securitatea.

Asta sunase ca o afacere bună pentru mine, dar unul dintre membrii civili din echipa guvernamentală care se ocupase de asta de mult timp a spus că aceste reguli au fost stabilite din motive bune şi că nu ar trebui să permitem nici o modificare a lor, indiferent de situaţie. Totuşi nu a putut să îmi spună care era originea acestor reguli. De vreme ce aveam timp, am sugerat să amânăm decizia pentru câteva săptămâni, pentru a afla de unde provenea această regulă. Anul era 1969, iar noi vorbeam de un avion cu reacţie care mergea cu 400-500 de mile pe oră. Acest lucru este semnificativ, pentru că, veţi crede sau nu, am aflat că regula îşi avea originea în nişte teste efectuate în 1943 pe C-47, un avion cu elice care atingea aproximativ 150 de mile pe oră.

Despre reguli şi politici, putem reţine din înţelepciunea generalilor următoarele:

- Regulile sunt necesare – ne pot economisi timp şi resurse şi evită probleme.
- Nu elabora reguli, politici sau cerinţe care nu sunt necesare.
- Nu lăsa niciodată o regulă sau o politică să intervină atunci când îţi foloseşti capul.

## ÎNCREDEREA ÎN SINE

*Regulile de comportament, orientările acţiunii şi instinctele tactice care ajută la câştigarea micilor victorii pot fi întotdeauna extinse în câştigarea unora mari când va fi ocazia.*
Amiral John Paul Jones, Marina Continentală, Marina rusă



*Să lupţi cu o armată mare sub comanda ta nu este în nici un fel diferit de a lupta cu o armată mică; este doar o problemă de stabilire a semnelor şi semnalelor.*
Sun Tzu

*Niciodată să nu asculţi de glasul fricii.*
General locotenent Thomas Jackson, Armata Statelor Confederate

*Când mă gândesc la măreţia muncii mele şi îmi dau seama că sunt ceea ce sunt, sunt uimit de responsabilitatea mea, dar după un moment de reflecţie mai adâncă îmi zic: Cine este mai bun decât mine? Nu cunosc pe nimeni.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Indiferent cât de disperată ar fi situaţia, un comandant cu experienţă trebuie întotdeauna să afişeze încredere în prezenţa subordonaţilor săi. Şi asta pentru că frica de la vârf se poate răspândi ca şi cancerul.*
General de armată Omar Bradley, Armata SUA

Mulţi indivizi cu potenţial înalt îmi spun că le lipseşte încrederea de sine. Ei vor să ştie ce ar trebui să facă. Din experienţa mea, încrederea de sine se dezvoltă din succese anterioare. Dificultatea constă în faptul că lipsa de încredere a multor oameni nu le permite să aibă succes. Ei cred că vor eşua, şi aşa şi fac.

Soluţia constă în a începe cu sarcini mici pe care ştii că le poţi duce la capăt cu succes. Pe măsură ce le duci la final cu succes şi îţi dezvolţi încrederea în tine, selectează sarcini din ce în ce mai dificile. De fapt, aşa cum ne spun atât John Paul Jones, cât şi Sun Tzu, chiar nu este mare diferenţă între a obţine o victorie mică şi una mare. Ei bine, aşa cum ne spune Sun Tzu, poate că semnalele sunt puţin diferite.

Foarte multe gânduri pornesc de la frică. De aceea, generalul Jackson ne spune să nu le ascultăm. Sunt uimit de ceea ce îşi spun adesea indivizii, distrugându-şi încrederea în sine. Vă ofer aici câteva exemple: „Nu ai mai făcut niciodată asta, deci nu poţi să o faci." „Nu eşti suficient de deştept." „Nu ai experienţă." „Eşti prea

tânăr." „Eşti prea bătrân." Este într-adevăr incredibil. Suntem mai duri cu noi înşine decât oricine altcineva.

Dacă vrem să ne construim încrederea de sine nu trebuie să spunem niciodată „Nu e mare lucru", sau orice altceva în sensul acesta, atunci când cineva ne complimentează, chiar dacă considerăm că nu am făcut un efort prea mare. Pur şi simplu spune „Mulţumesc". Ştiu un om care, indiferent de ceea ce reuşeşte să facă, nu contează cât de dificil, spune că, dacă el poate să facă acel lucru, toată lumea poate să îl facă. El răspunde: „A fost uşor" sau „A fost un nimic". Mare greşeală. În primul rând, alţii pot crede că nu este uşor. Ei vor crede fie că eşti vreun nebun, fie că încerci să îi umileşti. Important pentru încrederea în noi înşine este să înţelegem că nu facem nimic pentru ea atunci când pretindem că victoriile noastre nu au cerut nici un efort. Poate că este sau poate că nu este adevărat, dar noi totuşi am făcut lucrurile acelea!

Când era secretar de stat, Henry Kissinger, coborând odată dintr-un avion după ce a încheiat o negociere dificilă cu sovieticii, a avut un schimb de replici cu un admirator care s-a năpustit spre el, l-a prins de mână şi i-a spus într-o manieră flatantă: „Dr. Kissinger, vă mulţumim că aţi salvat lumea". Kissinger şi-a privit admiratorul drept în ochi şi i-a spus: „Mulţumesc". Ei bine, ăsta este un exemplu de persoană care are multă încredere în sine. Trebuie, de asemenea, să râdem puţin şi de încrederea în sine a generalului Patton, care nu se poate gândi la cineva la fel de strălucit ca el însuşi.

Înţelegeţi cumva că recomand să devenim egoişti? Nu tocmai. Dar mulţi dintre noi sunt capabili şi chiar au făcut lucruri măreţe. Totuşi, în loc să ne spunem cât de buni suntem, ne tot repetăm contrariul.

Înţelepciunea generalilor despre încrederea în sine este:

- Îţi poţi dezvolta încrederea în tine începând cu victorii mici.
- Înţelege că diferenţa dintre a câştiga victorii mari sau victorii mici nu este foarte mare.
- Ceea ce spui sau gândeşti este important – întotdeauna consolidează-ţi personalitatea, nu ţi-o submina.



## AUTOCONTROLUL

*Un comandant, pe lângă conducerea armatei sale, trebuie să înveţe cum să se comande pe sine – ceea ce nu este întotdeauna foarte uşor.*
Feldmareşal Bernard L. Montgomery, Armata britanică

*Numai aceia care se disciplinează pe ei înşişi pot pretinde activitate disciplinată din partea altora.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

*Generalul Meade era un ofiţer merituos, cu defecte mari, însă, pe care nu le putea controla... Adesea, în luptă, era foarte neplăcut pentru cei care doreau să se apropie de el cu informaţii.*
General Ulysses S. Grant, Armata SUA

*Nu pot avea încredere că un om care nu se poate controla pe sine îi va controla pe alţii.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Pentru bărbatul care este îngrozit şi pe punctul de a intra în panică, nimic nu poate fi mai liniştitor decât să vadă alt bărbat din vecinătatea lui că reuşeşte să îşi păstreze autocontrolul şi îşi face datoria.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

În analiza mea, care vizează lideri de succes şi lideri care au avut mai puţin succes, autocontrolul este unul dintre criteriile importante de diferenţiere. Lipsa autocontrolului se manifestă în multe moduri. La unii prin dispoziţie, la alţii prin nervozitate, unii sunt înclinaţi către răspândirea zvonurilor, alţii către scuze... sau cum vreţi să le numiţi. Tragedia este că, adesea, în ciuda lipsei de autocontrol, aceştia sunt persoane foarte capabile.

Feldmareşalul Montgomery spune că autocontrolul nu este uşor, dar e o necesitate. „Cum poate o persoană nedisciplinată să aştepte disciplină din partea celorlalţi?", se întreabă generalul Ridgway. Generalul Grant este generos în ceea ce îl priveşte pe generalul Meade. Un ofiţer capabil, îl numeşte Grant... dar, din nefericire,

unul în jurul căruia ceilalţi nu ar vrea să fie, chiar când ar avea informaţii importante. Ar fi putut Meade să reuşească în acele bătălii pe care le-a pierdut dacă şi-ar fi exersat puţin autocontrolul? Nu putem decât să speculăm pe această temă. Generalul Lee, principalul oponent al generalului Grant din timpul Războiului Civil, ne oferă o judecată mult mai aspră. El chiar nu poate accepta că un ofiţer care nu se poate controla pe sine poate să îi controleze pe alţii.

Aspectul interesant al autocontrolului, subliniază generalul Marshall, constă în aceea că este contagios. Asta înseamnă că nu numai liderul, dar oricine îl afişează poate avea un efect imediat şi pozitiv în ceea ce priveşte stabilizarea oricărei situaţii care altfel ar putea degenera în panică şi înfrângere.

Înţelepciunea generalilor ne spune:

- Autocontrolul este foarte important.
- Autocontrolul nu este uşor de obţinut.
- Dacă nu te poţi controla pe tine însuţi, nu te poţi aştepta să fii în stare să îi controlezi pe alţii.
- Să afişezi autocontrol în faţa dificultăţilor poate salva situaţia.

## STRATEGIA

*Regula este să ajung întotdeauna acolo primul cu cei mai mulţi oameni.*
General locotenent Nathan Bedford Forrest,
Armata Statelor Confederate

*Nu are nici un rost să ajungi acolo primul decât dacă, atunci când duşmanul soseşte, tu ai acolo cei mai buni oameni – cea mai bună forţă.*
Contraamiral Alfred Thayer Mahan, Marina SUA

*Strategia mea este unul contra zece, tactica mea este zece contra unu.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington,
Armata engleză



*Esenţa strategiei este să reuşeşti să ai întotdeauna mai multă forţă într-un moment crucial decât duşmanul, chiar cu o armată mai slabă.*
Napoleon Bonaparte

*Unul dintre principiile călăuzitoare în lupta de aviaţie este să concentrezi o forţă aeriană superioară într-un punct decisiv.*
General locotenent Adolf Gallant, Forţele Aeriene germane

Baza întregii strategii constă în a concentra resursele superioare într-un punct decisiv. Cuvintele generalului Forrest sunt adesea citate cam în forma aceasta: „să ajungi acolo cel dintâi cu cele mai multe mijloace". În fiecare dintre formulări, sensul afirmaţiei generalului Forrest este acela că tu vrei să ajungi cu resursele tale superioare înainte ca adversarul tău să poată face acest lucru.

Doi foşti directori din domeniul publicităţii, Al Ries şi Jack Trout, au scris mai multe cărţi care ne pun la dispoziţie explicaţii valoroase din domeniul marketingului. În una dintre acestea, *Cele 22 de legi imuabile ale marketingului* (Harper Business, 1993), ei au subliniat că firmele sau organizaţiile care îşi formulează primele viziunea asupra poziţiilor proprii sunt cel mai greu de concurat. Ca exemplu, ei evocă Hertz pentru închirieri de maşini, IBM pentru computere şi Coca Cola pentru băuturi răcoritoare.

Acesta este locul cel mai potrivit să evidenţiem diferenţa dintre tactică şi strategie. Tacticile sunt elemente ale strategiei la cel mai mic nivel de operare. Astfel, dacă strategia ta se referă la locul unde vrei să ataci, tacticile îţi vor spune cum să ataci în locul acela. La asta se referă ducele de Wellington când spune că strategia este unul contra zece. Duşmanii lui pot controla zece arii diferite. El nu are de gând să le atace pe toate. El îşi va concentra resursele astfel încât la nivel tactic raportul să fie zece la unu pentru el.

Militarii au împărţit în general tipurile de strategii în trei categorii, care au primit de-a lungul timpului nume diferite. Pentru utilitatea noastră, voi folosi denumirile vechi de strategie generală pentru cel mai înalt nivel, strategie, apoi tactică. În afaceri, unii numesc nivelul cel mai înalt management strategic; apoi vin strategia şi tactica.

De exemplu, să presupunem că tu faci automobile. Te hotărăşti că la nivel de management strategic există o ocazie foarte bună pentru afacerea ta, astfel încât intenţionezi să aloci foarte multe resurse pentru maşini scumpe dedicate indivizilor care au bani să le cumpere. La nivelul imediat următor, strategie de marketing, te decizi ca produsele tale să fie cele mai scumpe de pe piaţă şi vrei să fii primul pe piaţă cu unele vehicule originale. Tacticile tale trebuie să îţi susţină strategia. Trebuie să construieşti un produs de foarte înaltă calitate cu multe surle şi trâmbiţe. Îl vei face foarte scump. Nu vrei să-l faci ieftin chiar dacă ar fi avantajos din punct de vedere financiar. De ce? Pentru că „nu va avea cea mai scumpă imagine de pe piaţă", pe care o cauţi tu. Pentru distribuţie, alege cele mai scumpe zone din oraş, cu distribuitori care vor fi dornici să investească mulţi bani în saloane de automobile foarte luxoase. În final, dacă vrei să faci o campanie directă prin poştă, nu folosi broşuri ieftine alb-negru, ci hârtie de prima calitate, foarte colorată şi lucioasă. În ceea ce priveşte lista destinatarilor... asigură-te că include numai persoane dintre cele care fac suficienţi bani ca să îşi permită maşina ta. Nu îţi irosi banii în mod inutil.

Acum, haideţi să ne întoarcem la modalitatea în care ne vom concentra resursele. Nu avem un buget nelimitat. Nimeni nu are. De aceea, nu trimitem broşuri tuturor celor ale căror nume le putem găsi. Acesta este şi motivul pentru care am hotărât să ne adresăm unei pieţe mici care include persoane foarte bogate. Nu te poţi concentra în toate părţile şi să fii totul pentru toată lumea. La asta se referă generalii şi asta trebuie să facă oamenii de afaceri care vor să obţină succese. De fapt, această idee strategică de bază funcţionează în orice domeniu, chiar şi în relaţiile amoroase.

Acum câţiva ani, într-o cercetare pe care am făcut-o pe probleme de strategie, am întâlnit un om care îşi „câştigase" soţia în defavoarea unui competitor găsind un mod de a petrece mai mult timp cu ea decât rivalul său.

Despre strategie, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Concentrează-ţi resursele superioare într-un punct decisiv.
- Să ajungi la punctul decisiv înaintea competitorului tău.
- Asigură-te că tactica ta îţi sprijină strategia şi că strategia ta îţi susţine la rândul său strategia generală.



## STRESUL

*Te va ajuta să supravieţuieşti dacă înveţi să trăieşti cu stresul, dacă ştii cum să te descurci cu presiunea. Ţine de capacitatea omului să preia controlul asupra destinului său în diferitele situaţii în care îl pune viaţa.*
Viceamiral James B. Stockdale, Marina SUA

*Armata... creează mai mult stres asupra oamenilor decât au cunoscut ei vreodată, şi tentaţia de „a fugi" este irezistibilă dacă sufletele lor nu au fost călite până la a suporta chiar calvarul.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Experienţa m-a învăţat că, dacă îţi faci planuri detaliate înainte de a intra în stresul luptei, şansele sunt mult mai mari să poţi să implementezi măcar în linii generale planurile, în ciuda situaţiilor neprevăzute din luptă.*
General maior Ariel Sharon, Armata Israelului

*Generalul lucrează cu vieţile oamenilor, şi îţi trebuie o anumită robusteţe mentală să suporţi apăsarea acestei responsabilităţi.*
Feldmareşal Archibald P. Wavell, Armata britanică

*Să eviţi să stresezi în mod inutil un individ este întotdeauna în interesul unităţii.*
General maior Aubrey Newman, Armata SUA

Stresul merge mână în mână cu stilul de viaţă modern şi cu războiul. Bolile legate de stres sunt de multiple feluri şi nu le includ numai pe cele de inimă, durerile de cap, problemele mentale, ci şi pe altele mai puţin evidente ori mai grave, cum este chiar cancerul.

Bineînţeles, nu tot stresul este rău. De fapt, oamenii de ştiinţă au descoperit că prea puţin stres în vieţile noastre poate fi la fel de dăunător ca şi prea mult, de vreme ce prea puţin stres poate duce la plictiseală şi, la fel ca şi prea mult, chiar la depresie.

Există două abordări principale ale problemelor stresului, indiferent de sursa lui. Prima constă în a-l reduce şi a-l evita. Putem realiza acest lucru exercitând mai mult control asupra vieţii noastre. Ordinul generalului Sharon care solicita planificare înainte de implicare este un prim exemplu. Planificarea în toate fazele vieţii noastre ne ajută de asemenea să evităm să încercăm realizarea prea multor obiective în prea puţin timp, şi tot ea ne învaţă pe care activităţi să le acceptăm şi pe care să le evităm.

Cealaltă abordare constă în a învăţa să ne descurcăm cu stresul. Când generalii ne vorbesc de robusteţe mentală şi de calm, ei se referă la capacitatea noastră înnăscută de a ne descurca cu stresul din viaţa noastră pe care nu îl putem reduce sau evita. Vacanţele, pauzele scurte din orarul nostru, băile fierbinţi, meditaţiile, exerciţiul rememorării sunt toate metode de a ne dezvolta capacitatea de rezistenţă în faţa stresului.

Generalul Newman ne avertizează că, atunci când noi înşine controlăm o situaţie, nu trebuie să îi stresăm în mod inevitabil pe cei care ni se subordonează. Acest sfat nu este numai pentru sănătatea oamenilor noştri, ci şi pentru creşterea eficienţei. Nici în acest sens nu trebuie însă să exagerăm. Prea puţină presiune, cât şi prea multă pot limita productivitatea. Prea multă presiune poate determina individul să cedeze mental şi să renunţe. Prea puţină determină plictiseala, letargia şi tendinţa de a face prea puţin. Nici una dintre extreme nu este sănătoasă când vine vorba de stres.

Despre stres, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Prea mult stres poate determina o varietate de consecinţe nedorite atât pentru sănătate, cât şi pentru productivitate.
- Putem să învăţăm să evităm sau să reducem stresul nedorit.
- Putem învăţa să ne descurcăm cu stresul care nici nu poate fi redus, nici nu poate fi evitat.
- Ca manageri, nu trebuie să îi presăm în mod inutil pe cei care lucrează pentru noi – stresul poate fi dăunător şi dacă este prea mult, şi dacă este prea puţin.



## SUCCESUL

*Nu există secrete ale succesului; nu vă irosiţi timpul căutându-le... Trebuie să fiţi pregătiţi pentru ocazie atunci când ea apare.*
General Colin Powell, Armata SUA

*Deşi nu îmi pot asigura succesul, mă voi strădui să îl merit.*
Amiral John Paul Jones, Marina Continentală, Marina rusă

*Să te mişti cu uşurinţă, să ataci cu vigoare şi să păzeşti toate fructele victoriei reprezintă secretul succesului în război.*
General maior Thomas Jackson, Armata Statelor Confederate

*În război, multe drumuri duc la succes, şi nu toate implică înfrângerea celuilalt.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Succesul este atrăgător... el poate da naştere neglijenţei în toate formele şi cu toate pericolele.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

O definiţie a succesului o reprezintă realizarea unui obiectiv valoros. Amiralul Jones şi generalul Powell ne spun că succesul nu poate fi garantat. Totuşi, ambii ne vorbesc despre modalităţi de a creşte şansele obţinerii lui. Generalul Powell ne spune că trebuie să fim gata pentru ocazie. Asta înseamnă pregătire. Cum ne putem pregăti însă? Putem face acest lucru primind o educaţie şi o instruire potrivite. Ne putem pregăti prin planificare, care ne ajută să înţelegem ce trebuie să facem. Ne putem pregăti căutând poziţii care ne pot conduce acolo unde vrem să ajungem şi care se încadrează în definiţia noastră a „obiectivului valoros".

Abordarea amiralului Jones se referă la cealaltă parte a pregătirii. El spune că trebuie să acţionăm pentru a merita succesul. Cum

putem face acest lucru? Trebuie să muncim din greu, indiferent de sarcina care ni s-a trasat şi indiferent de cât de neplăcută ar fi acea muncă. Trebuie să căutăm şi să ne declarăm voluntari şi pentru alte munci decât minimul cerut. Trebuie să învăţăm şi treaba altora, astfel încât să înţelegem cum relaţionează activitatea noastră cu a lor şi să îi înlocuim atunci când este nevoie.

Generalul Jackson ne învaţă cum să întreprindem acţiuni care vor duce la succes. El ne sugerează să ne mişcăm cu uşurinţă, să atacăm cu vigoare şi să ne păzim toate fructele victoriei, ultimul aspect referindu-se la exploatarea succesului, despre care am discutat într-o secţiune anterioară. Asta presupune ca atunci când întreprindem aceste acţiuni să nu ezităm şi să nu amânăm, ci să ne ghidăm după îndemnul multimiliardarului W. Clements Stone: „Acţionează acum!".

Generalul Clausewitz ne spune că nu numai o singură cărare duce la succes, iar o schimbare de direcţie nu duce neapărat la eşec. Dacă definiţia succesului pentru tine este să devii general, atunci concentrează-te pe asta. General locotenentul Longstreet, „calul de război" al generalului Lee din timpul Războiului Civil, fusese înainte casier. Comandantul de tancuri Heinz Guderian condusese un vehicul de comunicaţii ca tânăr ofiţer, la începutul carierei sale. Generalul de armată Frederick Kroesen, care a trecut în rezervă ca general-comandant al armatei americane din Europa, se ocupase cândva de recrutările din armată. În timp ce colegii săi erau în luptă în Franţa în Primul Război Mondial, Eisenhower era blocat la instruire în State. Există un număr infinit de drumuri către succes, şi, aşa cum spune generalul Clausewitz, ele nici măcar nu trebuie să implice înfrângerea adversarului.

În ultimul nostru citat, generalul Marshall ne avertizează în legătură cu succesul; ne spune că poate duce la neglijenţă, cu toate pericolele pe care aceasta le presupune. Trăind în zona Los Angeles, nu departe de Hollywood, aud mereu despre câte un actor de film sau star de televiziune, cândva de succes, care a căzut victimă acestui pericol şi a pierdut totul. Unii sunt în închisoare, alţii au probleme grave cu drogurile, iar alţii şi-au pierdut averile, fiind acum săraci. Nu lăsa să ţi se întâmple ţie acest lucru! Când ţi-ai atins acel obiectiv măreţ şi porţi mantia succesului, nu te culca pe lauri. Stabileşte-ţi un alt obiectiv măreţ şi obţine un succes şi mai mare.



Despre succes, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Dacă îţi doreşti succesul, pregăteşte-te pentru asta.
- Dacă vrei succes, fă în aşa fel încât să îl meriţi.
- Nu te preocupa de un anumit drum sau eveniment, ruinându-ţi şansele de a atinge succesul – sunt multe căi, unele chiar sinuoase.
- O dată ce ai obţinut succesul, alege un alt obiectiv măreţ şi continuă să acţionezi.

## SURPRIZA

*Tehnica cuceririi în domeniul militar constă în a investiga cu atenţie intenţiile duşmanului şi în a profita rapid de acestea, lansând un atac brusc acolo unde nu se aşteaptă.*
(T'ai Kung) Chiang Shang, general chinez din Antichitate

*Cei doi factori care generează surpriza sunt secretul şi viteza.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*Rapiditatea este esenţa războiului; profită de nepregătirea duşmanului, construieşte-ţi drumul pe căi obişnuite şi atacă în locuri ce nu sunt apărate.*
Sun Tzu

*Indiferent cum ar fi un lucru, fie el plăcut sau înfiorător, cu cât a fost aşteptat mai puţin, cu atât mai mult bucură sau înspăimântă. Acest aspect nu se vede nicăieri mai bine ca în război, unde surpriza naşte teroare chiar şi în taberele cele mai puternice.*
Xenofon, general grec din Antichitate

*Vei descoperi că duşmanul are în general deschise trei căi, şi din acestea o va crea şi pe a patra.*
Feldmareşal Helmuth von Molkte, Armata germană

Surpriza este un element important al strategiei tale de competiţie, pe care trebuie să îl stăpâneşti şi să îl foloseşti în avantajul tău şi împotriva competitorilor, dacă vrei să ai succes. T'ai Kung Chiang Shang pur şi simplu ne cere să facem lucruri neaşteptate. Totuşi, realizarea unei sarcini simple poate să implice subterfugiu şi sofisticare. Viteza şi secretul sunt primordiale. În acest fel, putem profita de lipsa de pregătire a duşmanului nostru şi de prinderea lui pe picior greşit. Putem, de asemenea, să creăm surpriza prin anumite elemente ale acţiunii noastre, cum ar fi locul sau momentul atacului. Putem crea o diversiune pentru a da impresia că vom face ceea ce nu avem de gând să facem.

Înainte de aterizarea pe zonele planificate în Normandia, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, Aliaţii au lansat tot felul de semnale înşelătoare pentru a orienta greşit şi a surprinde duşmanul în ceea ce priveşte timpul şi locul atacului, despre care germanii Ştiau că se va produce.

În unul dintre aceste trucuri s-a simulat crearea unui întreg grup de militari sub comanda lui Patton, în Anglia, cu tabere şi machete de echipamente care puteau fi fotografiate din aer, comunicaţii electronice care puteau fi monitorizate de germani, iar „grupul de militari" se afla la locul respectiv şi acţiona normal chiar atunci când adevărata debarcare a Aliaţilor era în curs.

Alt truc ce a pregătit Ziua Z a fost folosirea unui fals maior, al cărui trup a fost abandonat pe malul Spaniei neutre, dar pro-fasciste. Falsul maior avea asupra lui documente „importante" referitoare la Ziua Z, care cuprindeau şi marcarea unor aşa-zise plaje de debarcare.

Datorită acestor acţiuni, germanii şi-au plasat greşit forţele şi Hitler şi-a întârziat acţiunea împotriva adevăratelor aterizări, crezând că sunt cele simulate. Au fost luaţi prin surprindere. Prin folosirea acestor tehnici, chiar dacă duşmanii ştiu ce intenţionăm să facem, putem totuşi să creăm surpriza.

Desigur, surpriza se aplică în toate situaţiile competiţionale, nu numai în război. Într-un interviu efectuat în perioada cercetării mele pe tema strategiei, un manager mi-a povestit o întâmplare. În colegiu, fusese campion la înot. Totuşi, un competitor din echipa adversă a fost mai rapid. Avantajul lui era acela că întotdeauna avea capacitatea unui final puternic. Strategia la care se decisese el nu era prea diferită de cea expusă în povestea cu ţestoasa şi iepurele. El se



decisese nu să se expună, presându-şi rivalul, ci să îi permită o avansare lejeră în prima parte a cursei. În acest fel, îşi amorţea rivalul în mulţumirea de sine. Numai cu câţiva iarzi înainte de final îşi folosea puterile să avanseze şi să îşi înfrângă adversarul, care pe parcursul întregii curse avusese, de altfel, o viteză mai mare.

Nu are rost să mai spunem că nu vrem să fim luaţi prin surprindere de rivalul nostru în nici un mod. Mai mult decât atât, Xenofon ne arată că, cu cât putem prevedea mai mult, cu atât putem să devenim mai puţin înspăimântaţi. Avertismentul lui von Moltke este mai mult o remarcă grijulie: să te pregăteşti pentru mai multe variante pe care adversarul le-ar putea aborda nu este chiar cel mai uşor lucru din lume.

Despre surpriză, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Surpriza este un element important şi necesar al strategiei.
- Realizăm surpriza făcând lucruri neaşteptate.
- Realizăm lucruri neaşteptate prin viteză şi secret, iar în ceea ce priveşte modalitatea, locul şi timpul, prin şiretlic.
- Trebuie să facem un efort la fel de mare şi pentru a evita să fim noi înşine surprinşi.

## TACTUL

*Întotdeauna să te porţi cu tact; să ai maniere frumoase şi să îi înveţi pe subordonaţii tăi să fie la fel. Evită o excesivă ascuţime sau asprime a vocii, care de obicei indică o persoană ce are slăbiciuni de ascuns.*
Feldmareşal Erwin Rommel, Armata germană

*Nu există substitut pentru înţelegere – înţelegerea punctelor de vedere şi a situaţiei în care ceilalţi se află – atunci când decizi cât de direct poţi fi în relaţia ta cu ceilalţi.*
General maior Aubrey Newman, Armata SUA

*Omul este cel mai important lucru, nu oamenii.*
Napoleon Bonaparte

*Dacă factorul uman este abordat cu răceală şi impersonal, atunci nu ai făcut nimic.*
Feldmareşal Bernard Montgomery, Armata britanică

*Simt că un general în rezervă nu ar trebui să piardă niciodată o ocazie de a rămâne tăcut privind probleme pentru care nu mai este responsabil.*
General H. Norman Schwarzkopf, Armata SUA

Cei câţiva ofiţeri superiori pe care i-am cunoscut şi cărora le lipseşte tactul sunt uşor de ţinut minte, pentru că sunt puţini. Când eram tânăr elev la liceul militar în ROTC, un sergent bătrân mi-a spus că, cu cât un ofiţer este mai înalt în grad, cu atât personalitatea lui este mai plăcută. De-a lungul carierei mele am descoperit că acest lucru este adevărat, şi, pe măsură ce eu însumi am avansat în grad, mi-am dat seama că există un motiv important pentru asta. Ofiţerii superiori au din ce în ce mai multă nevoie de tact în lucrul cu oamenii de la toate nivelurile organizaţiei lor şi din alte organizaţii. Fără tact, ar fi foarte dificil de dus lucrurile până la capăt.

Bine, nu vreau să spun că nu poţi în mod ocazional să faci anumite reproşuri sau să îţi corectezi subordonaţii. Dar sunt multe moduri în care poţi face acest lucru, iar treaba să fie totuşi dusă la bun sfârşit. Magnatul oţelului Andrew Carnegie era cel mai bogat om din ţară când şi-a surprins doi lucrători fumând chiar lângă un panou mare din una dintre fabricile sale, pe care scria „Nu fumaţi!". Modul lui de a-i sancţiona a fost să scoată două ţigări din jachetă. Înmânându-le ţigările, le-a spus: „Băieţi, sunteţi amabili să fumaţi aceste ţigări în altă parte? Am putea provoca un incendiu şi ar fi un exemplu prost pentru ceilalţi".

Chiar şi împăratul Napoleon a spus că nu a izbucnit atunci când a fost supărat. Şi-a ţinut gura, considerând că ceea ce contează este personalitatea fiecărui om, nu oamenii în general.

Dacă abordarea noastră este rece şi impersonală – lipsită de tact –, atunci nu obţinem nimic. Aşa spune feldmareşalul Montgomery, învingătorul de la El Alamein. Generalul Louis Wilson, care a fost comandantul corpului puşcaşilor marini în anii '70, le amintea întotdeauna militarilor din subordine să îşi descarce nervii în particular, niciodată în public. Asta înseamnă tact!



Încheiem cu un citat din generalul Schwarzkopf, care ne spune că uneori tactul înseamnă pur şi simplu să îţi ţii gura.

Despre tact, din înţelepciunea generalilor putem reţine:
- Poartă-te cu tact cu toată lumea.
- Dacă te simţi frustrat, nu lăsa ca alţii să vadă asta, urmează sfatul împăratului Napoleon şi ţine-ţi gura.
- Critică în particular şi laudă în public.
- Uneori să ai tact înseamnă pur şi simplu să îţi ţii gura.

## LUCRUL ÎN ECHIPĂ

*Trupele nu ar trebui să încurajeze o dezvoltare a spiritului de gelozie sau defăimare nedreaptă a celorlalte servicii ale armatei, unde toate depind una de alta şi sunt interesate una de alta, fiind diferite numai din punct de vedere al funcţiei, nu şi al importanţei.*
General maior J.E.B. Stuart, Armata Statelor Confederate

*Echipele şi statele majore prin care un comandant modern strânge informaţii şi îşi exersează autoritatea trebuie să fie un mecanism integrat ce funcţionează cu uşurinţă. În mod ideal, totul trebuie să fie o singură minte.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*Forţele noastre militare constituie o echipă – jocul trebuie câştigat indiferent cine joacă mingea.*
General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA

*Tacticile luptei de succes îndreptate împotriva ameninţărilor duşmanului depind de o muncă complexă în echipă, ce are la bază cooperarea – motivul principal al abordării bazate pe lucrul în echipă. Ele depind, de asemenea, de fiecare membru care operează în orice moment cu conceptul de echipă.*
General Wilbur L. Creech, Forţele Aeriene ale SUA

*O armată este o echipă. Mănâncă, doarme, trăieşte şi luptă ca o echipă. Toate lucrurile pe care le-aţi auzit despre individualitate nu înseamnă nimic.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

Hollywoodului îi place să scoată în evidenţă imaginea lupului singuratic individualist. Eroul poate fi Rambo, Superman sau James Bond. Acest lucru nu este de obicei adevărat nici pe câmpul de luptă, nici în sport şi nici în derularea unei afaceri. Lucrul în echipă este cheia dovedită a succesului.

Putem folosi competitivitatea colegială între diferitele unităţi dintr-o organizaţie pentru a încuraja productivitatea. Totuşi, trebuie să fim foarte atenţi, pentru a nu da naştere la gelozie între diferitele unităţi. Asta este total distructiv pentru lucrul în echipă.

Din nefericire, acest lucru se poate întâmpla pentru că noi încercăm să ridicăm moralul unui anumit grup. De exemplu, când Steve Jobs, fondatorul companiei Apple, l-a adus pe John Sculley să conducă compania, el a preluat responsabilitatea pentru proiectul MacIntosh. Totuşi, Apple Computers era încă o vacă de muls, aducând cea mai mare parte din profiturile companiei. Jobs, căutând să ridice moralul secţiei sale, i-a numit pe cei din secţia Apple „membrii unui proiect foarte plictisitor". Acest lucru ar fi bun pentru o rivalitate cordială, doar că Jobs era chiar fondatorul întregii firme şi o figură prea puternică. A fost demoralizant pentru cei care nu aparţineau diviziei sale MacIntosh şi risca să producă un impact negativ asupra întregii organizaţii.

Echivalentul în domeniul militar ar consta în aceea că un şef al unui anumit serviciu ar favoriza o anumită specialitate din organizaţia sa în detrimentul celorlalte. Acest lucru s-a şi întâmplat şi, când se produce, în mod invariabil generează gelozia de care vorbeşte Stuart şi distruge lucrul în echipă.

Obiectivul nostru ar trebui să fie încurajarea lucrului în echipă de câte ori putem. În acest sens putem învăţa unele lecţii de la Puşcaşii Marini ai Statelor Unite. Fiecare puşcaş marin trebuie să treacă prin acelaşi curs de infanterie de bază, indiferent de specialitatea în care va lucra ulterior. Dacă întrebi un ofiţer de marină cu ce se ocupă, îţi va răspunde: „Sunt ofiţer de infanterie marină". Nu chiar acelaşi lucru se întâmplă şi în celelalte servicii.



Ai putea obţine un răspuns de genul „Sunt un pilot de luptă", sau „Sunt ofiţer de infanterie", sau „Sunt un submarinist". Aşa cum am spus, puşcaşii marini au abordarea corectă în această problemă.

Vrei ca organizaţia ta, indiferent de dimensiuni, să fie o echipă. Vrei să gândească, să acţioneze şi să câştige ca o echipă. Orice altceva, aşa cum ne spune generalul Patton, nu are nici un rost.

Despre lucrul în echipă, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Toate departamentele din organizaţia ta, indiferent de funcţie sau specialitate, fac parte din aceeaşi echipă.
- Evită să încurajezi gelozia.
- Încurajează lucrul în echipă în orice fel poţi.
- Orice altceva decât lucrul în echipă este contraproductiv.

## TIMPUL

*Timpul este esenţial... în război. Zile şi ore – chiar şi minute – irosite nu mai pot fi niciodată recuperate.*
General de brigadă Samuel B. Griffith II,
Puşcaşii Marini ai SUA

*În operaţiile militare, timpul este totul.*
Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington,
Armata britanică

*Timpul este totul; cinci minute pot reprezenta diferenţa dintre victorie şi înfrângere.*
Amiral Lord Horatio Nelson, Marina Regală

*O soluţie bună aplicată cu vigoare în momentul de faţă este mai bună decât o soluţie perfectă aplicată zece minute mai târziu.*
General George S. Patton Jr., Armata SUA

*Câteva ore mai târziu va fi prea târziu. Întârzierea înseamnă dezastru; hotărârea, acţiunea energică şi imediată înseamnă succes.*
General maior F.W. Mellenthin, Armata germană

Timpul este o marfă care, o dată pierdută, nu mai poate fi recuperată. Asta ne spune şi generalul Griffith, şi este nevoie de puţină analiză pentru a înţelege că aşa este. Înainte de moartea sa, Bruce Catton, cunoscutul istoric al Războiului Civil şi scriitor a vorbit în faţa unui grup de elevi din clasele superioare de la West Point. El şi-a îndemnat publicul să nu piardă nici măcar un singur moment. Le-a spus că şi atunci când se bărbierea dimineaţa îşi revedea notiţele la cartea sau cercetarea la care lucra în ziua respectivă. Când suntem tineri pornim de la ideea greşită că timpul este nelimitat. Acum, spre sfârşitul vieţii, el a înţeles că viitoarele lui realizări aveau o limită temporală şi că timpul însuşi, nepreţuit, are limita sa.

Timpul este limitat, indiferent de scop. Uneori nici nu e nevoie de prea mult timp pentru a se marca diferenţa dintre succes şi eşec. Un prieten de-al meu vindea asigurări de viaţă. Exista un client potenţial important pe care noi amândoi îl cunoşteam, dar prietenului meu i-a fost cam teamă să îl abordeze. Au trecut săptămânile, timp în care prietenul meu îşi făcea curaj să ceară o întâlnire. În final, el a putut face acest lucru. Şi-a stabilit o întâlnire şi l-a vizitat pe prietenul nostru comun numai pentru a afla că ar fi fost mai mult decât bucuros să cumpere de la el, dacă nu ar fi semnat deja o poliţă cu o zi înainte.

Sunt sute de poveşti ca aceasta. Probabil că eşti la fel de obişnuit cu ele ca şi mine. Atunci de ce ezităm? De ce nu recunoaştem imensa şi cruciala valoare a timpului şi nu acţionăm rapid?

Unul dintre motive este teama. Aşa cum i s-a întâmplat prietenului meu, care a avut nevoie de timp pentru a-şi face curaj să acţioneze. Teama l-a împiedicat să îşi atingă obiectivul.

Un alt motiv este presupunerea că putem face oricând un anumit lucru. O cunoştinţă de-a mea este editor şi deţine o mare editură care publică manuale. El mi-a spus că principalul motiv pentru care profesorii nu încheie contracte pentru publicare este acela că pot să scrie, şi nu că nu pot. El mi-a explicat că, pentru că scriu bine, ei sunt ocupaţi să publice articole în reviste academice, presupunând că o editură va fi întotdeauna dispusă să le publice o carte. Totuşi, acest lucru nu este adevărat. Investiţia într-un nou manual şi riscul eşecului sunt atât de mari, încât sunt necesare mai multe ediţii ale unei cărţi de succes. Orice editor de manuale universitare doreşte autori tineri, pentru a avea siguranţa că o nouă ediţie care va încorpora cele mai recente date va apărea în anii ce



vor veni. Referitor la autorii în vârstă, editorul nu mai gândeşte însă în felul acesta.

Un al treilea motiv pentru care lăsăm timpul să ni se scurgă printre degete este acela că aşteptăm ca lucrurile să fie perfecte. Vrem toate informaţiile, vrem mai multe resurse, vrem ca o relaţie să fie într-un anumit fel. Din nefericire, însă, perfecţiunea este o iluzie. Ea nu vine niciodată. Numai acţiunea hotărâtă, energică şi imediată aduce succes.

Despre timp, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Timpul este o marfă care nu poate fi înlocuită – deci nu îl risipi.
- Foarte mici diviziuni de timp – zile, ore, chiar minute – pot reprezenta diferenţa dintre succes şi eşec.
- Acţiunea hotărâtă, energică şi imediată conduce la succes.

## INSTRUIREA

*În nici o altă meserie consecinţele angajării de personal neinstruit nu pot fi atât de groaznice şi de irevocabile ca în domeniul militar.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Scopul fundamental al instruirii nu este dezvoltarea facultăţilor naturale şi stimularea creierului individului, ci mai degrabă tratarea lui ca pe o piesă care trebuie să se potrivească într-o maşină.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Trupele mele sunt bune şi disciplinate, iar cel mai important lucru dintre toate este că le-am obişnuit ca, prin muncă, să îndeplinească orice sarcină. Vei face ceva mai uşor, la standarde ridicate şi cu mai mult curaj atunci când ştii că poţi să faci bine acel lucru.*
Frederic cel Mare

*Nu prea contează cât de bune sunt armele tale, sau cât de competenţi conducătorii, dacă oamenii din trupă nu sunt întăriţi fizic şi nu au abilităţi deosebite, nu vei avea o armată eficientă.*
General Matthew B. Ridgway, Armata SUA

*În război, cel mai bun lucru pentru trupe este o instruire de primă clasă, pentru că aşa pot fi evitate victime inutile.*
Feldmareşal Erwin Rommel, Armata germană

Pregătirea ne ajută să facem faţă provocărilor din profesiile noastre, indiferent care ar fi acestea. În ciuda faptului că toţi suntem de acord că trăim cele mai dificile vremuri, în care competiţia este puternică la nivel local, naţional şi internaţional, multe organizaţii alocă prea puţin timp instruirii, sau chiar deloc.

Totuşi, o singură greşeală poate fi catastrofală pentru o organizaţie. Am lucrat cândva cu o companie care stricase trei cercetări guvernamentale şi contracte de dezvoltare la rând. Totuşi, eşecurile nu se produseseră pentru că oamenii nu îşi cunoşteau tehnic treaba, nu munceau din greu sau nu se străduiau suficient, ci pur şi simplu pentru că firma nu îşi trimisese personalul-cheie la cursuri de instruire privind încheierea unor contracte cu guvernul federal. Greşelile lor aproape că au adus compania în pragul falimentului.

Sunt numeroase argumente care pot susţine afirmaţia că instruirea nu este necesară: „Costă prea mult", „Ne ia prea mult timp de la activităţile noastre de bază", „Avem un flux de personal prea mare, aşa că am organiza instruirea pentru competitorii noştri", „Noi facem instruire la locul de muncă", „Noi am angajat oamenii care au know-how-ul necesar".

Toate aceste scuze nu sunt foarte convingătoare. Un program bun de instruire îţi va aduce înapoi fiecare dolar investit. Dacă lipsa instruirii duce la apariţia greşelilor în timpul derulării „adevăratelor activităţi", atunci timpul petrecut cu instruirea, fără să ai parte de penalizări pentru eventuale greşeli, îţi va economisi per ansamblu destui bani. Poate că unul dintre motivele pentru care compania are un aşa mare flux de personal este acela că nu are succes pentru că nu îşi instruieşte oamenii. Nu poţi instrui la locul de muncă fără să plăteşti un preţ mare pentru asta. Dar va fi prea târziu. Cunoştinţele se extind, iar dezvoltarea tehnică este accelerată, făcând ca nici unul dintre cei care nu sunt în mod periodic instruiţi să nu poată fi informat la zi.

În vremurile „lucrătorului cu cunoştinţe" al lui Drucker, instruirea este mai importantă ca oricând. Slaba instruire astăzi nu mai înseamnă doar că o maşină dintr-o linie de producţie



cedează. Poate însemna că toată reţeaua ta de calculatoare poate să cadă, iar pe perioada nefuncţionării ei tu eşti practic afară din competiţie. Aşa că, indiferent de industria în care funcţionezi, în procese planificate tehnice sau manageriale, în vânzări sau în orice alt domeniu, instruirea periodică este un factor esenţial.

Despre instruire, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Puţină instruire poate împiedica o mulţime de greşeli şi poate economisi mulţi bani.
- Faptul că ai angajat oameni remarcabili, ai dezvoltat facilităţi remarcabile şi ai cumpărat echipamente remarcabile nu înseamnă nimic dacă acei oameni remarcabili nu sunt permanent instruiţi.
- Cea mai bună asigurare în care poate investi compania ta este instruirea de prim nivel.
- Oamenii se vor descurca mai bine şi vor lucra la standarde mai înalte atunci când ştiu că pot face bine lucrurile – iar posibilitatea aceasta e dată de instruire.

## ÎNCREDEREA

*Noi câştigăm şi întreţinem respectul şi încrederea publicului şi a trupelor noastre datorită integrităţii şi autodisciplinei pe care le demonstrăm. Ofiţerii trebuie să se străduiască să îşi dezvolte integritatea – ofiţerii care fac ceea ce trebuie în viaţa lor profesională, dar şi în cea particulară, şi au curajul să îşi asume responsabilitatea alegerii făcute.*
General Ronald R. Fogleman, Forţele Aeriene ale SUA

*Nu numai viitorul armatei noastre, dar chiar bunăstarea poporului nostru depinde de o constantă reafirmare şi întărire a încrederii publicului în virtutea şi seriozitatea corpului nostru ofiţeresc.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*O armată căreia îi este teamă de ofiţerii săi nu va fi niciodată la fel de bună ca una care are încredere şi îşi urmează întru totul liderii.*
General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA

*Nu contează cât de capabil este ofiţerul, dacă pierde încrederea trupelor sale, mai devreme sau mai târziu dezastrul tot se va produce.*
General Robert E. Lee, Armata Statelor Confederate

*Există o veche zicală: „Ai încredere în toată lumea, dar taie cărţile". În exercitarea comenzii, lucrul în organizaţii şi management, ea se traduce prin: „Să ai încredere în toată lumea, dar verifică lucrurile care contează".*
General maior Aubrey Newman, Armata SUA

Încrederea trebuie câştigată şi, aşa cum am văzut mai devreme, ea este strâns legată de integritate. Noi ne câştigăm încrederea demonstrându-ne integritatea ca lideri... făcând ceea ce trebuie. Încrederea este atât de importantă în dezvoltarea organizaţiilor de înaltă calitate şi în a-i face pe cei din jur să ne urmeze, încât nu este nici o exagerare atunci când generalul Marshall afirmă că tot viitorul armatei noastre şi al ţării noastre depinde de ea. Este cea mai valoroasă calitate pe care un lider o poate poseda.

O dată ce ai câştigat această încredere, poţi face aproape orice. Fără încredere este foarte dificil să acţionezi. Când am început să lucrez în domeniul industrial, am obţinut un post de şef de cercetare şi dezvoltare într-o companie care producea măşti pentru piloţi şi măşti de oxigen. Când am preluat postul am chemat toţi inginerii din proiect. Unul dintre lucrurile pe care le-am spus a fost că, dacă nu sunt de acord cu mine, vreau să vină şi să îmi spună direct. S-ar putea să hotărăsc să fac tot ce am avut de gând de la început, dar s-ar putea la fel de bine ca, după ce le ascult argumentele, să nu îmi mai urmez intenţia iniţială. Dacă ei nu spun nimic, îmi voi urma intenţia şi, dacă lucrurile merg prost din cauza hotărârii mele, voi presupune că ei au fost la fel de proşti ca şi mine.

Au râs când au auzit asta, dar câţiva au acceptat provocarea pentru câteva săptămâni. Le era teamă de ce aş putea să fac. Întâi a trebuit să le câştig încrederea. O dată ce am făcut acest lucru, au început să îmi spună ce cred, indiferent de cât de mult credeau ei că ţin la părerea mea într-o problemă. Aşa am vrut să fie. Până la momentul când luam decizia, dacă nu erau de acord, aşteptam să mi se opună viguros (dar politicos). O dată luată decizia de mine sau de ei, mă



aşteptam ca fiecare să pornească la treabă şi să o implementeze cât mai bine posibil. Au făcut acest lucru, şi asta ne-a adus mult succes. Întreaga activitate se baza pe încredere. Moneda aceasta era aşa de valoroasă, încât nu puteam pune un preţ pe ea.

Şi generalul Lee are dreptate. O dată pierdută această încredere, invităm dezastrul să se producă, indiferent de ce alte calităţi am mai avea.

Generalul Newman subliniază că, în timp ce dorim să acordăm altora aceeaşi încredere, nu e indicat să fim exagerat de optimişti. Asta înseamnă că, deşi ne bucurăm de încredere deplină, suntem totuşi responsabili şi am fi nebuni să nu verificăm anumite lucruri foarte importante.

Despre încredere, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Încrederea reciprocă dintre tine şi cei care lucrează pentru tine este o valoare – înmulţeşte-o şi cheltuieşte-o cu înţelepciune.
- Construieşti încrederea bazându-te pe integritate – fă mereu ceea ce trebuie!
- O dată ce ai pierdut încrederea celor din jur, vei avea probleme indiferent de ce alte calităţi posezi.
- Să te încrezi în alţii aşa cum şi ei se încred în tine, dar asta nu te eliberează de responsabilitate, aşa că aspectele pe care le consideri esenţiale trebuie oricum verificate.

## VALORILE

*Concluzia mea este că noi ne-am născut cu un scop. Acel scop este să facem această lume, atât cât ne stă în putinţă, un loc mai bun în care să trăim.*
General James „Jimmy" Doolittle, Forţele Aeriene ale SUA

*Ar trebui să fie foarte clar că orice instituţie trebuie să ştie care îi sunt idealurile înainte de a putea deveni coerentă şi încrezătoare.*
General de brigadă S.L.A. Marshall, Armata SUA

*Datorie-Onoare-Ţară. Aceste trei cuvinte sacre îţi dictează cu reverenţă ce ar trebui să fii, ce poţi fi, ce vei fi.*
General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA

*Este datoria ofiţerilor comandanţi de la fiecare nivel să dezvolte până la cel mai înalt grad condiţiile şi influenţele gândite să promoveze sănătatea morală şi valorile spirituale ale personalului din comanda lor.*
General de armată George C. Marshall, Armata SUA

*Am devenit convinşi de nevoia de a articula permanent valorile centrale ale instituţiei noastre. Aceste idealuri sunt situate în inima şi sufletul profesiei noastre militare: în primul rând integritate, serviciul înaintea intereselor noastre şi excelenţa în tot ce facem.*
General Ronald R. Fogleman, Forţele Aeriene ale SUA

O organizaţie fără valori este ca o barcă ce pluteşte pe ocean fără cârmă. În funcţie de vânt, merge când într-o parte, când în alta. Orice organizaţie care îşi merită câştigurile are valori care o conduc şi pe care ea le păzeşte cu grijă. Aşa cum spune generalul Doolittle, am fost puşi pe acest pământ pentru a ne aduce contribuţia şi pentru a-l transforma într-o lume mai bună în care să trăim. Valorile noastre ne ajută să ne definim contribuţiile şi modul în care ele sunt făcute.

Asta era în neregulă cu îndărătnicul, dar strălucitul şi eficientul colonel de puşcaşi marini jucat de Jack Nicholson în filmul „Oameni de onoare". Tom Cruise, jucând rolul unui tânăr avocat militar, îl desconspiră pe colonel, ale cărui lipsă de onestitate şi nerespectare a ordinelor au determinat moartea unuia dintre soldaţii săi. Mâniat, colonelul îi spune lui Cruise că, de vreme ce slujba lui este să apere civili şi pe alţii ca Tom Cruise, care nu sunt luptători adevăraţi, el, tânărul avocat, nu are nici un drept să comenteze maniera în care el furnizează această apărare. Acest argument contrazice valorile esenţiale ale întregului serviciu militar, şi deci şi pe cele ale Puşcaşilor Marini. Generalul Marshall ne spune că fiecare organizaţie trebuie să îşi cunoască şi să îşi înţeleagă idealurile pentru a putea deveni o instituţie articulată logic şi încrezătoare. Poţi să fii sigur că Puşcaşii Marini şi le cunosc. După cum le-a vorbit generalul MacArthur



cadeţilor despre valorile West Point: „Datorie-Onoare-Ţară. Aceste trei cuvinte sacre îţi dictează cu reverenţă ce ar trebui să fii, ce poţi fi, ce vei fi."

Este responsabilitatea managerilor de la fiecare nivel să articuleze şi să promoveze valorile organizaţiei. Şi este bine să le argumenteze. În anul 1995, când generalul Fogleman era şeful Statului Major al Forţelor Aeriene, Forţele Aeriene nu îşi formulaseră clar valorile. Generalul Fogleman a format un comitet de generali cu experienţă din Forţele Aeriene pentru a cerceta şi a face recomandări privind valorile de bază care ar trebui să ghideze Forţele Aeriene ale SUA în îndeplinirea misiunii lor. Comitetul a propus trei valori, care au fost aprobate şi citate aici de generalul Fogleman. Este foarte necesar pentru orice organizaţie să îşi justifice bine idealurile în care crede.

Despre valori, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Scopul unei organizaţii este să îşi aducă contribuţia – cum se realizează acest lucru este de asemenea important.
- Este responsabilitatea managerilor de la fiecare nivel să articuleze şi să promoveze valorile organizaţiei.
- Dacă valorile din organizaţia ta nu sunt încă formulate, ar fi bine să le formulezi.

## VICTORIA

*Din Estul Îndepărtat vă trimit un singur gând, o singură idee – scrisă cu roşu pe fiecare cap de pod din Australia până la Tokio – nu există nici un substitut pentru victorie!*
General Douglas MacArthur, Armata SUA

*Oricine vrea să rămână în viaţă trebuie să ţintească la victorie. Învingătorii fac victime, iar înfrânţii cad victime.*
Xenofon, general grec din Antichitate

*Marea mea preocupare va fi aceea de a obţine victoria cu cea mai mică vărsare de sânge.*
Napoleon Bonaparte

*Duşmanii sunt în dreapta noastră, în stânga noastră, în faţa noastră, în spatele nostru; nu pot scăpa de noi de data asta.*
General locotenent Lewis B. Puller, Puşcaşii Marini ai SUA

*Există numai o victorie decisivă: ultima.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

Victoria este succesul fundamental sau, cel puţin, succesul cel mai important dintr-o categorie de succese de la nivelul unei lupte sau strădanii împotriva unor forţe superioare. Ceea ce ne învaţă generalul MacArthur este că, indiferent cum vezi lucrurile în viaţă, pentru victorie nu există substitut. Poţi să lupţi pentru o cauză bună şi să pierzi onorabil. Uneori eşti nevoit să faci şi acest lucru. Dar asta nu se poate compara în nici un fel cu obţinerea victoriei.

Pentru război, Xenofon ne explică de ce stau aşa lucrurile: învingătorii fac victime şi înfrânţii cad victime. În vremurile antice, aceasta era adesea o descriere precisă a ceea ce se întâmpla. Substanţa acestei afirmaţii este valabilă chiar şi în zilele noastre. Victorioşii au mari beneficii, iar cei care sunt înfrânţi suferă pierderi semnificative.

La olimpiade, după ani de antrenamente şi angajamente de o viaţă, trei câştigători din vârful clasamentului obţin medalii, iar restul nu primesc nimic. Dar aşa este sportul, şi chiar participarea în sine poate aduce beneficii, concretizate, de exemplu, în onoarea de a concura. În alte domenii, diferenţele dintre victorie şi înfrângere sunt şi mai mari. Cei care ies victorioşi se bucură de mai multe oportunităţi profesionale, de ocazia de a munci mai mult şi chiar de şansa de a-şi aduce contribuţia. Victorioşii câştigă oportunităţi şi cunoştinţe. Victorioşii câştigă bogăţie şi celebritate. Victorioşii, spre deosebire de colegii lor, au parte de mai multe ocazii. Victorioşii câştigă vacanţe acasă şi călătoresc în străinătate. Victorioşii au parte de lucrurile bune din viaţă. Una peste alta, victoria nu este un lucru pe care să îl tratezi cu superficialitate.

În viaţă nu poţi obţine nimic gratis, iar Napoleon ne atrage atenţia că trebuie să avem grijă ca victoria să fie obţinută cu costuri cât mai mici. Pentru mine, acest preţ trebuie să ţină cont de ceea



ce ni se ia din viaţa noastră personală, mai ales în ceea ce priveşte familiile noastre. La ce bun dacă ajungem în vârf, repurtând multe victorii, dacă obţinem asta cu preţul soţiilor şi al copiilor noştri? Cunosc un om foarte faimos, un erou pentru mine, care nu are legătură nici cu domeniul militar şi nici cu cel al afacerilor. Multele lui victorii i-au adus faimă şi succese în plan internaţional, dar la un cost mare: neglijarea copiilor săi. Ei au avut probleme enorme în viaţă, fiind parcă preţul plătit pentru victoriile lui.

Generalul Puller spune că există multe definiţii ale victoriei, iar uneori o victorie poate fi ceea ce în alte situaţii ar fi considerat înfrângere. Bineînţeles că ceea ce contează este victoria finală, şi nu înfrângerile mici de pe parcurs. Noi am suferit multe înfrângeri în bătăliile noastre cu ţara noastră mamă, Anglia, până când am obţinut în final independenţa, după ce Washington a câştigat bătălia de la Yorktown în 1781.

Colonelul Harry Summers a vorbit cu omologul său, colonelul Tu, în timpul unei pauze de la negocierile cu Vietnamul de Nord pentru eliberarea prizonierilor noştri din Hanoi în 1972. „Colonele Tu, nu ne-ai bătut niciodată pe câmpul de luptă", a spus colonelul Summers. Summers spune că Tu s-a gândit la acest aspect pentru un moment, apoi a replicat: „Se poate, dar este irelevant".

Despre victorie, înţelepciunea generalilor ne spune:
- Nu există substitut pentru victorie.
- Trebuie plătit un preţ pentru victorie, iar noi ar trebui să ne asigurăm că acesta este minim.
- Numai victoria finală contează.

## VIZIUNEA

*Victoria le zâmbeşte celor care anticipează schimbările în caracterul războiului, nu celor care aşteaptă să se adapteze după ce aceste schimbări s-au produs.*
General maior Giulio Douhet, Forţele Aeriene italiene

*Liderii trebuie să reveleze soluţii. Liderii care nu sunt planificatori sunt doar îngrijitori sau portari.*
General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene ale SUA

*Dacă întotdeauna par pregătit, este pentru că, înainte de a începe o activitate, m-am gândit foarte mult la lucrul acela şi am prevăzut ce se poate întâmpla. Nu geniul îmi relevă brusc şi în secret ceea ce trebuie să fac în circumstanţe neaşteptate pentru ceilalţi, ci reflecţia şi meditaţia.*
Napoleon Bonaparte

*Nimeni nu începe un război – sau, mai bine zis, nici o persoană raţională nu trebuie să facă asta – fără a avea clar în minte ceea ce intenţionează să realizeze prin acel război şi cum intenţionează să îl poarte.*
General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă

*O forţă aeriană care nu pune pe primul loc strategia, şi apoi echipamentul, şi a cărei viziune nu este proiectată mult în viitor, nu poate decât să îşi înşele populaţia cu un fals sentiment de securitate.*
General al Forţelor Aeriene Henry H. Arnold, Forţele Aeriene ale SUA

Viziunea se referă la proiectarea viitorului în imaginaţia noastră. Noi ne imaginăm viitorul şi ne pregătim pentru el. Cei care fac acest lucru sunt lideri adevăraţi. Alţii, care doar aşteaptă să se adapteze la viziunea altora, sunt numai însoţitori: îngrijitori şi portari, chiar dacă ei poartă responsabilităţi şi titluri de conducători. Napoleon şi-a practicat profesia cu o asemenea viziune încât s-a crezut că avea o putere specială sau geniul prezicerii viitorului. Aici ne spune secretul său: ingredientele necesare ale viziunii sunt reflecţia şi meditaţia.

Generalul Clausewitz ne spune să nu demarăm nici o activitate importantă fără a ne fi foarte clară imaginea a ceea ce dorim să realizăm. Generalul Arnold ne avertizează că, fără o viziune actualizată şi proiectată mult în viitor, nu avem decât un sentiment fals de siguranţă, implicaţiile acestui fapt fiind deosebit de grave.



Despre viziune, înţelepciunea generalilor ne spune:

- Anticiparea prin viziune te va scuti de o mare parte din costul schimbărilor la care ar duce mai târziu greşelile.
- Viziunea se naşte din reflecţie şi meditaţie, nu din geniu.
- Nu demara nimic până când nu treci totul prin filtrul imaginaţiei tale.
- Actualizează-ţi mereu viziunea.

PARTEA A III-A

# RAPORT DUPĂ BĂTĂLIE

## PREZENTAREA PERSONALITĂȚILOR DIN ACEASTĂ CARTE ȘI A FAPTELOR LOR

*„Nu ştiu cine a câştigat bătălia de pe Marna, dar, dacă ar fi fost pierdută, aş fi ştiut cine a pierdut-o."*
– Mareşal al Franţei Joseph Joffre

Cei care au contribuit prin ideile lor la scrierea cărţii *Înţelepciunea generalilor* provin din diferite perioade istorice, din diferite ţări şi din toate serviciile militare. Criteriile folosite au fost acelea ca personalităţile citate să fi obţinut grad de steag (adică general sau amiral), să fi fost militari de carieră, iar gândurile lor să fie relevante pentru subiectul discutat.

Fără îndoială că sunt şi alţii consideraţi mai importanţi dacă pornim de la contribuţia lor în istorie. Dar nu acesta a fost criteriul folosit pentru selecţie. În plus, nu am acordat atenţie disputelor sau aspectelor politice.

În consecinţă, am exclus liderii politici dacă nu au fost anterior generali sau amirali. De aceea, i-am inclus pe George Washington şi Napoleon Bonaparte şi nu i-am pomenit pe Abraham Lincoln şi Winston Churchill, deşi atât Lincoln, cât şi Churchill au luptat ca ofiţeri, dar nu au ajuns generali sau amirali. În plus, pentru generalii care au ajuns politicieni, am folosit titlurile lor militare, şi nu pe cele politice. Astfel, Eisenhower este citat ca „generalul de armată Eisenhower", şi nu ca „preşedintele Eisenhower".

Oricum, există şi excepţii de la aplicarea acestor criterii. Multe figuri istorice, mai ales cele antice, sunt atât de cunoscute încât titlurile lor militare îi fac să sune bizari. De aceea i-am citat pe Xenofon şi Sun Tzu, şi nu pe generalul Xenofon sau pe generalul Sun Tzu. De asemenea, unele dintre personalităţile antice, precum şi unele dintre cele moderne nu au deţinut niciodată titlul de general, chiar dacă au îndeplinit această funcţie. Mao Tzedun

îmi vine în minte ca un exemplu. Armata de Eliberare a Poporului nu folosea pe vremea lui grade militare. Iniţial, „gradele" comuniste chineze erau doar două: „luptător" şi „comandant". Aşa că l-am citat pe Mao fără să îi menţionez titlul.

Am exclus câţiva filosofi militari foarte proeminenţi care îşi trag însă înţelepciunea şi şi-au scris concluziile nu din practică, ci din observarea războiului şi prin sintetizarea experienţei altora. Vegetius este probabil cel mai cunoscut exemplu din această categorie exclusă.

Uneori se întâmplă unele lucruri ciudate atunci când încerci să redai în mod corect gradele în limba engleză. De exemplu, când Moshe Dayan a fost şef de stat major în armata israeliană, echivalentul rangului său, *rav aluf*, era general maior. A fost numai unul, şi acela a fost el. Câţiva ani mai târziu, după ce a fost trecut în rezervă, s-a mai adăugat un grad. Noul rang (*tat aluf*) este echivalentul pentru general de brigadă. Anterior, rangul echivalent pentru general de brigadă era *aluf*. După introducerea noului grad, *aluf* a devenit echivalentul pentru general maior. Iar astăzi gradul lui Moshe Dayan se traduce în engleză prin „locotenent general". Acesta este motivul pentru care veţi întâlni în diverse documente sau cărţi personalităţi evocate cu grade diferite.

Chiar gradele pot crea confuzie în domeniul militar. Când aveam patru ani, tatăl meu s-a înrolat pentru cel de-al Doilea Război Mondial, şi a fost trimis la Şcoala de Ofiţeri. A absolvit-o primind gradul de locotenent 2. Mai târziu, a fost promovat la gradul de locotenent 1. Ei bine, şi un copil de patru ani înţelege că unu este în faţa lui doi. Era ciudat pentru mine atunci, şi nici unul dintre părinţi nu a putut să îmi dea o explicaţie care să mă mulţumească, de ce un nou ofiţer nu devenea locotenent 1 şi nu era avansat la gradul de locotenent 2. Am aflat mai târziu că această aparentă anomalie exista pentru că, atunci când gradele au fost create, locotenenţii erau văzuţi mai curând ca adjuncţi ai căpitanului unei nave. Primul său locotenent era principalul adjunct, şi deci superior în grad celui „de-al doilea" locotenent...

Desigur, gradul echivalent pentru un căpitan de marină nu este un căpitan de la celelalte arme, ci mai curând un colonel de armată, marină sau de la puşcaşii marini. Gradul de marină echivalent pentru un grad de căpitan în una dintre armele menţionate este locotenent 1. Aşa stau lucrurile. Originile acestor grade ţin de istorie.



Gradele echivalente pentru „ofiţeri de steag" în marina, infanteria şi puşcaşii marini ai SUA, precum şi în Forţele Aeriene, sunt după cum urmează:

| **Infanteria, Forţele Aeriene, Puşcaşii Marini ai SUA** | **Marina SUA** |
|---|---|
| General de brigadă | Comandor (în prezent nu mai este folosit) sau contraamiral (inferior) |
| General maior | Contraamiral (superior) |
| General locotenent | Viceamiral |
| General | Amiral |
| General de armată sau al Forţelor Aeriene (nu a fost folosit până în cel de-al Doilea Război Mondial şi nu există grad echivalent la Puşcaşii Marini) | Amiral de flota (nu a fost folosit până în cel de-al Doilea Război Mondial) |
| General al Armatelor (folosit numai o dată... pentru general al Armatelor John J. Pershing) | |

Să nu credeţi că o dată cu aceste remarci se încheie discuţia noastră, pentru că gradele străine nu sunt neapărat echivalente. De exemplu, gradul din Statele Unite „general de brigadă", a fost împrumutat din Marea Britanie. Dar germanii şi ruşii (alături de alţii) nu îl folosesc. Un general maior din aceste armate echivalează cu un general de brigadă din armata Statelor Unite sau din cea a Marii Britanii. O comparaţie ar arăta cam aşa:

| **Armata Statelor Unite** | **Armata Germaniei, a Rusiei** |
|---|---|
| General de brigada | General maior |
| General maior | Locotenent-general |
| General locotenent | Colonel-general |
| General | Feldmaresal |
| General de armată sau al Forţelor Aeriene | Mareşal |

Astăzi, britanicii folosesc de asemenea gradul de feldmareşal, dar, ca o complicaţie, Forţele Aeriene Regale folosesc grade diferite. Echivalentele se prezintă cam aşa:

| **Statele Unite** | **Forţele aeriene Regale** |
|---|---|
| General de brigadă | Comandor de aviaţie |
| General maior | Vicemareşal de aviaţie |
| Locotenent general | Mareşal de aviaţie |
| General | Mareşal şef de aviaţie |
| General de armată sau al Forţelor Aeriene | Mareşal al RAF |

Dar, înainte de toate, un general sau un amiral sau gradele echivalente sunt cei care conduc spectacolul în arena militară, indiferent de titlurile lor. Aşa că pentru scopul nostru nu constituie o prea mare diferenţă cum sunt ei denumiţi. Acum câtva timp am zburat cu un avion al Marinei, iar cineva de acolo mi se adresa cu titlul de „amiral" în loc de „general", spre marea stingherealã a persoanei ce făcuse această confuzie, atunci când a fost lămurită. Întotdeauna mi se pare uşor amuzantă situaţia şi răspund cam aşa: „Nu te scuza, sunt onorat. «Amiral» este un titlu onorabil, nu-i aşa?" Deci, indiferent de titlurile pe care le poartă, aceştia sunt cei care au contribuit la cartea noastră şi a căror înţelepciune a fost dobândită în lupta la sol, pe mare sau în aer.

**General maior Yigael Allon,**
**Armata Israelului (1918-1980)**

După ce a absolvit şcoala de agricultură, Allon a intrat în Haganah, Armata israeliană clandestină, în perioada ocupaţiei britanice din Palestina. Prima lui experienţă de luptă a fost câştigată în timpul rebeliunilor palestiniene îndreptate împotriva evreilor din 1936-1939, devenind apoi ofiţer. În timpul Războiului de Independenţă israelian, dintre 1948-1949, a fost avansat la grad de general de brigadă, deşi nu împlinise încă treizeci de ani. Allon a părăsit armata din cauza divergenţelor politice cu David Ben Gurion, primul-ministru israelian. A devenit membru al Parlamentului israelian şi a ocupat mai multe posturi în Guvernul israelian, printre care ministru al Muncii, ministru al Educaţiei şi Culturii, ministru de Externe şi adjunct al primului-ministru.

**General al Forţelor Aeriene Henry H. Arnold,**
**Forţele Aeriene ale SUA (1886-1950)**

„Hap" Arnold a absolvit West Point în 1907 ca ofiţer de infanterie. După doi ani de serviciu militar în Filipine, s-a transferat la secţia aeronautică a Corpului de Comunicaţii şi şi-a obţinut licenţa de pilot în urma instrucţiei cu Fraţii Wright. În timpul Primului Război Mondial a condus şcoala de instrucţie în aviaţie a armatei. A devenit şef de stat major al Corpului Aviaţiei înainte de cel de-al Doilea Război Mondial şi a fost comandant al noilor Forţe Armate Aeriene ale Statelor Unite în timpul războiului.



Arnold a fost una dintre personalităţile-cheie implicate în dezvoltarea şi implementarea strategiei aviatice din perioada războiului, pe toate fronturile. El a fost promovat general de armată, iar la câţiva ani de la trecerea sa în rezervă a fost numit primul şi singurul general al Forţelor Aeriene.

**Mareşal al Franţei Charles Louis de Belle-Isle,**
**Armata franceză (1684-1761)**

Belle-Isle este un reprezentant al lumii aristocratice. Prin reacţiile lui pozitive la dorinţele Sfântului Împărat Roman bavarez Carol al VII-lea s-a produs intrarea Franţei în Războiul de Succesiune austriac, la care el a participat. Pierderea războiului l-a făcut nepopular. Totuşi, el a condus o retragere bine organizată de la Praga, în 1742-1743, ce a salvat Armata franceză de la capitulare. A devenit ministru de Război în 1758 şi a luptat trei ani în Războiul de şapte ani. În acest timp, el a contribuit la o majoră reorganizare a Armatei franceze.

**General Simón Bolívar,**
**revoluţionar sud-american (1783-1830)**

Cunoscut ca „Eliberatorul (El Libertador)", el a fost revoluţionar, om de stat şi general. A condus revoluţia coloniilor nordice ale Spaniei din America de Sud şi, prin strălucirea minţii lui, energia şi abilităţile sale, a reuşit să câştige multe victorii. Perul de sus a fost numit Bolivia în onoarea lui, iar republicanismul său autoritarist a influenţat permanent politica Americii Latine.

**Napoleon Bonaparte, împărat francez (1769-1821)**

Napoleon este considerat unul dintre „marii căpitani" ai istoriei. El a devenit dintr-un tânăr ofiţer modest, pe timpul Revoluţiei franceze, unul dintre cei mai de succes generali ai Republicii şi, în final, împărat al Franţei. A fost un geniu militar, care, adesea luptând împotriva unor armate superioare numeric, a distrus armatele tradiţionale ale Europei şi a unit o mare parte din Europa sub stindardul său. În cele din urmă, decizia de a ocupa Spania şi de a invada Rusia, combinată cu adoptarea unei părţi a metodelor sale de către duşmanii săi, a condus la înfrângerea şi exilul său, o întoarcere, o altă înfrângere şi moartea lui în timp ce se afla pentru a doua oară în exil.

**General de armată Omar N. Bradley, Armata SUA (1893-1981)**

Omar Bradley a absolvit la West Point în 1915 cu gradul de locotenent 2 de infanterie. A servit în numeroase misiuni de instrucţie din timpul Primului Război Mondial, şi între cele două războaie a îndeplinit mai multe misiuni de instrucţie şi comandă intermediară. Toate acestea au culminat cu obţinerea unui post în statul major. A fost promovat la gradul de general de brigadă la începutul anului 1941. L-a înlocuit pe George S. Patton în Africa de Nord şi a fost mai târziu transferat în Anglia pentru a asista la plănuirea invaziei din Europa. A comandat o armată în timpul eliberării Franţei şi a fost promovat la gradul de general aflându-se la comanda celui de-al 12-lea Grup de armate pentru operaţiunile finale din Germania. După război, i-a urmat lui Eisenhower în poziţia de şef de stat major. A devenit primul preşedinte al Statelor Majore reunite şi a fost promovat la gradul de general de armată în 1950.

**Iulius Cezar (100-44 î.Hr.)**

Cezar s-a născut în aristocraţia Romei. În tinereţe a servit în Asia, iar apoi s-a luptat cu piraţii şi alţi duşmani ai Romei. La douăzeci şi nouă de ani a fost ales tribun şi a intrat în politică. A ocupat mai multe poziţii politico-militare din ce în ce mai înalte, printre care şi pe aceea de guvernator al Spaniei, după care a fost numit proconsul în Galia. A învins triburi importante din Galia în numeroase campanii, a oprit invazia germană din centrul Galiei şi a invadat Britania. Una dintre acţiunile sale rămase faimoase în istorie este conducerea armatei sale de-a lungul Rubiconului şi în Italia, un act în afara legii romane, pentru a lupta împotriva rivalului său Pompei. El a învins forţele lui Pompei în toată Italia. Succesul lui s-a datorat nu numai faptului că era un strateg strălucit, ci şi capacităţii sale deosebite de conducere. Se spunea că ştia numele tuturor luptătorilor din legiunile sale. A fost asasinat de un grup de aristocraţi în 15 martie, anul 44 î.Hr.

**General maior Joshua L. Chamberlain, Armata SUA (1828-1914)**

Joshua Chamberlain a fost profesor la Colegiul Bowdoin din Maine. Când a izbucnit Războiul Civil, el s-a înrolat în armata unionistă ca soldat, iar la puţin timp după aceea a obţinut şi grad de ofiţer. În 1863 ajunsese locotenent colonel şi se afla la comanda corpului 20 de voluntari din Maine, care apărau înălţimea Little Round în bătălia de la Gettysburg. După mai multe atacuri confederate, şi având muniţie puţină, el a ordonat atacul la baionetă, fapt care a salvat poziţia şi, în final, bătălia. Grav rănit în 1864, a fost ridicat la gradul de general de brigadă de către generalul Grant, pe când se credea că va muri. Totuşi, şi-a revenit şi a participat la încheierea războiului ca general maior. După război, s-a întors la Bowdoin, şi în final a activat ca preşedinte la Bowdoin şi ca guvernator în Maine. A murit din cauza rănilor sale, la vârsta de 92 de ani.



**General Bruce C. Clarke, Armata SUA (1901-1988)**

Clarke a primit gradul de locotenent 2 în corpul de genişti după ce a absolvit West Point în 1925. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial s-a aflat la comandă în mai multe lupte importante şi a fost promovat general de brigadă în 1944 şi general maior în 1951. A condus Corpurile 1 şi 10 în timpul şi imediat după Războiul din Coreea ca general locotenent şi a fost promovat general în 1958, în timp ce se afla la conducerea forţelor aliate din Europa. După trecerea sa în rezervă, în 1962, el a devenit vicepreşedinte al Fundaţiei Freedoms.

**General maior Karl von Clausewitz, Armata prusacă (1780-1831)**

Clausewitz a intrat în Armata prusacă la vârsta de 12 ani şi a primit grad la un an după aceea. Ca tânăr ofiţer a luptat în mai multe războaie şi a fost unul dintre cei treizeci de ofiţeri care au demisionat în ajunul invaziei franceze asupra Rusiei, pentru a protesta împotriva statutului Prusiei de marionetă a Franţei. A fost ofiţer de stat major în timpul Războiului de Eliberare împotriva lui Napoleon şi a fost promovat la gradul de general maior. A început să îşi scrie cartea, *Despre război*, în 1819. Lucrarea nu era terminată, iar el reintrase în serviciu în timpul Revoluţiei poloneze din 1830, când a contractat holeră şi a murit. Cartea lui, *Despre război*, a fost publicată de soţia sa, care i-a adunat la un loc manuscrisele incomplete. *Despre război* este cartea care a avut probabil cea mai mare influenţă asupra războiului modern.

**General Wilbur L. Creech,**
**Forţele Aeriene ale SUA (n. 1927)**

„Bill" Creech a primit gradul de locotenent 2 în Forţele Aeriene după ce a absolvit cursurile de zbor în 1949. El a zburat în 103 misiuni ca pilot de luptă deasupra Coreei de Nord şi a devenit apoi controlor de trafic. În 1968, colonel fiind, a fost numit adjunctul comandantului unei escadrile de luptă din Vietnam şi a zburat în alte 174 de misiuni. S-a aflat la comanda mai multor escadrile de luptă din Europa şi a fost promovat la gradul de general de brigadă. A ocupat mai multe posturi în cercetare şi dezvoltare ca general maior. În 1974 a fost promovat la gradul de general- locotenent, iar în 1978 a preluat conducerea Tactical Air Command cu gradul de general. S-a retras în 1982 şi a fost unul dintre creatorii conceptului de management total al calităţii (Total Quality Management).

**Oliver Cromwell, Armata engleză (1599-1658)**

Cromwell a absolvit Universitatea Cambridge şi, după câţiva ani ca proprietar de pământuri, a fost ales în Parlament. La izbucnirea războiului civil, el a condus o trupă de cavalerie, răsculându-se împotriva Tronului. În calitate de comandant al unui regiment de cavalerie, s-a dovedit excepţional de capabil şi a fost promovat. La o victorie importantă de la Marston Moor, el a condus cavaleria de pe flancul stâng al forţelor aliate. Când a fost creat Noul Model de Armată, el a fost numit al doilea la comandă şi promovat la gradul de general locotenent. A condus armata în cel de-al doilea Război Civil, iar mai târziu, ca şef de stat major, a condus o armată în Irlanda, unde a cucerit o fortăreaţă şi a masacrat o mare parte din garnizoană, precum şi mulţi civili. S-a întors în Anglia pentru a ocupa o poziţie de comandă în cel de-al treilea Război Civil. După ce a distrus armata regală, a condus din nou armata în primul război anglo-olandez. Până la acel moment câştigase o putere considerabilă. A fost numit Lord Protector. A refuzat coroana şi, în timpul uneia dintre numeroasele perioade de război civil sângeros, s-a îmbolnăvit de malarie şi a murit.

**General locotenent Moshe Dayan,**
**Armata Israelului (1915-1981)**

Moshe Dayan s-a născut în unul dintre primele *kibbutz*-uri (ferme colective) înfiinţate de evrei în ceea ce se numea atunci Palestina. Deşi încă adolescent, s-a înrolat în Haganah, forţa



organizată de evrei pentru a se apăra de atacurile arabilor. A luptat de partea britanicilor în invazia lansată de aceştia în Siria şi a fost grav rănit, pierzându-şi în 1941 ochiul stâng. După invadarea noului stat independent Israel de către ţările arabe vecine în 1948, el a luptat împotriva sirienilor în nord şi a comandat un batalion de commando pe jeepuri. Mai târziu s-a aflat la comanda sectorului Ierusalim şi a fost promovat la gradul care pe vremea aceea era comparabil cu cel de general maior, iar în 1953 a fost numit şef de stat major al Forţelor Armate israeliene. În această poziţie, el a planificat şi a implementat campania din peninsula Sinai desfăşurată împotriva Egiptului în 1956. În următorul an s-a retras. În intervalele dintre războaie el a ocupat mai multe posturi în guvern şi a mers în Vietnam, unde a fost corespondent. În timpul Războiului israelian de şase zile din 1967 a devenit ministrul Apărării şi s-a aflat în aceeaşi poziţie şi în timpul Războiului de Yom Kippur din 1973. A fost ministru de Externe în perioada Acordurilor de la Camp David, care au dus la realizarea păcii cu Egiptul.

**Mare amiral Karl Dönitz, Marina germană (1891-1980)**

Dönitz a intrat în Marina germană la vârsta de 19 ani şi s-a oferit voluntar pentru noua forţă de submarine, în care a activat în Primul Război Mondial. A fost selectat să rămână în marină după război, iar când Forţa Submarină (interzisă de Tratatul de la Versailles din 1919) a fost înfiinţată, după venirea la putere a lui Hitler, a fost numit şeful ei. La puţin timp după izbucnirea celui de-al Doilea Război Mondial, a fost promovat la gradul de contraamiral, comandând toate submarinele. A condus o campanie de succes în Atlanticul de Nord, dar s-a ciocnit în mod repetat cu alţi şefi de servicii militare şi cu comandantul Marinei în problema alocării de resurse. A fost ridicat la gradul de viceamiral în 1940, şi amiral plin în 1942. A devenit comandant al Marinei germane şi mare amiral în 1943. În testamentul său, Hitler l-a indicat pe Dönitz drept viitor cancelar, iar acesta a condus Guvernul german pentru o săptămână înainte de sfârşitul războiului. După război, Dönitz a fost judecat şi condamnat drept criminal de război şi a petrecut zece ani în închisoarea Spandau.

**General James „Jimmy" Doolittle, Forţele Aeriene ale SUA (1896-1993)**

„Jimmy" Doolittle a fost instructor de zbor în Primul Război Mondial. După aceea a obţinut numeroase onoruri, fiind primul pilot care a zburat deasupra SUA în mai puţin de o zi, efectuând prima aterizare fără ajutorul aparaturii de bord. A demisionat din armată în 1930. Rechemat în serviciu chiar înainte de cel de-al Doilea Război Mondial, a condus un atac cu şaisprezece bombardiere B-25 de pe portavionul USS Hornet pentru prima operaţiune cu bombe asupra Japoniei. La întoarcerea sa în Statele Unite, i s-a acordat Medalia de Onoare a Congresului şi a fost promovat la gradul de general de brigadă. A terminat războiul ca general locotenent, revenind apoi la viaţa civilă şi la poziţia pe care o ocupa înainte de război, de manager în cadrul Shell Oil. În 1985, Doolittle a fost promovat la gradul de general plin în vreme ce era în rezervă, fiind singurul ofiţer în rezervă din istoria Statelor Unite care a fost promovat la grad de patru stele.

**General maior Giulio Douhet, Aviaţia Italiei (1869-1930)**

Douhet a fost ofiţer în Armata italiană şi de timpuriu şi-a manifestat interesul pentru zbor. El a condus prima unitate de bombardament aerian care a acţionat în Libia în 1909. A fost numit şeful Serviciului Aviatic al Italiei în 1915 şi a fost judecat de Curtea marţială şi condamnat la închisoare pentru criticarea liderilor militari. Sentinţa a fost revocată în 1918. În 1921 a scris cartea *Puterea aerului* (*Il Dominio dell'Aria*), în care afirma puterea aeriană ca armă ofensivă decisivă, în raport cu care capacitatea de apărare este limitată. El susţinea constituirea unei forţe de aviaţie independente. A fost primul, iar unii susţin că singurul, teoretician al puterii aerului.

**Amiral Sir Francis Drake, Marina britanică (1540-1596)**

Drake a explorat Americile fiind căpitanul unui vas de corsari în timpul războaielor duse împotriva spaniolilor. Este bine cunoscut pentru înfrângerea armatei spaniole în anul 1588, faptă ce a salvat Anglia de la înfrângere.

**General Ira C. Eaker, Forţele Aeriene ale SUA (1896-1987)**

Eaker a absolvit Colegiul Southeastern State Teachers din Oklahoma şi a fost titularizat în armată în Primul Război Mondial.



Şi-a finalizat instrucţia pentru pilotaj şi a fost trimis în Filipine. Între cele două războaie mondiale a întreprins ca pilot mai multe zboruri în premieră, printre care se numără şi primul zbor transcontinental cu instrumentele de la bord, şi a stabilit recordul în ceea ce priveşte menţinerea în aer prin realimentarea în zbor. Ca general de brigadă, Eaker s-a aflat la comanda Forţei a 8-a de bombardiere din Anglia şi a condus primul raid american asupra Europei. Când a 8-a Forţă de bombardiere a devenit cea de-a 8-a Forţă Aeriană, el s-a aflat la conducerea ei ca general maior şi a susţinut raidurile de precizie de pe timp de zi, în ciuda pierderilor mari pe care britanicii le-au avut cu atacurile diurne. A condus Forţele aviatice aliate din Mediterana ca general locotenent, iar după război a fost numit adjunct al comandantului Forţelor Aeriene ale Armatei şi şef al Statului Major al aviaţiei. S-a retras în 1947 ca general locotenent, iar înaintea morţii a fost promovat la gradul de general plin de către Congres.

**General de armată Dwight D. Eisenhower, Armata SUA (1890-1969)**

Eisenhower a absolvit la West Point, promoţia 1915, situându-se cam pe la mijlocul clasei, şi a fost confirmat locotenent nr. 2 în infanterie. La izbucnirea Primului Război Mondial a încercat, fără succes însă, să fie trimis în luptă în Franţa, dar sarcina sa privind instruirea în SUA a fost considerată prea importantă. În 1926, s-a situat în fruntea clasei la absolvirea Command and General Staff School, iar înainte de război a lucrat pentru generalul MacArthur, pe când acesta era şef de Stat Major al Armatei, iar mai târziu a fost conducător al Armatei americane din Filipine. La întoarcerea în Statele Unite a avut un succes atât de mare ca cel de-al treilea şef de Stat Major, încât a trecut peste gradul de colonel şi a fost promovat direct la gradul de general de brigadă în 1941. A condus atacul din Africa de Nord, cucerirea Tunisiei, a Siciliei şi în cele din urmă a Italiei. A fost numit comandantul suprem al Forţelor Expediţionare Aliate care au luptat în Europa şi au învins Germania. A fost avansat la gradul de general de armată şi a devenit şef de Stat Major al Armatei. După trecerea în rezervă a devenit preşedinte al Universităţii Columbia, a fost numit primul comandant al Cartierului General NATO-Europa, iar între 1952 şi 1960 a deţinut funcţia de preşedinte al SUA.

**Amiral David G. Farragut, Marina SUA (1801-1870)**

Farragut a fost numit aspirant în marină la vârsta de 10 ani. În ciuda vârstei fragede, el a condus cu succes o navă de captură în Pacific, doar cu trei ani mai târziu. A învăţat araba, franceza şi italiana şi a fost avansat la gradul de locotenent în anul 1823. S-a aflat la cârma mai multor nave şi a luptat împotriva piraţilor din Caraibe, din jurul Cubei, America de Sud şi din alte zone. Când a izbucnit Războiul Civil, a primit comanda Forţei Vestice de Blocadă. A capturat New Orleans în 1862 şi, după mai multe operaţiuni comune cu generalul Grant la Vicksburg, a fost avansat la gradul de contraamiral. Pe când ataca Mobile, Alabama, cu forţele sale în 1864, nava conducătoare a marşului a atins o mină. Este cunoscut prin faimosul său citat „La naiba cu torpilele, înaintaţi rapid!". A fost avansat la gradul de viceamiral în 1864, şi la gradul de amiral, nou instituit, în 1866.

**Filip al Macedoniei, conducător de oşti din Antichitate (383-336 î.Hr.)**

În timpul a trei ani, cât a fost ostatic în Teba, Filip a fost iniţiat în arta războiului de Epaminondas, cel mai mare general al Tebei din vremea sa. La întoarcerea în Macedonia, la vârsta de 27 de ani, a fost proclamat rege. Şi-a organizat armata şi a condus-o în luptă, unde şi-a pierdut un ochi. A avut succes în mai multe războaie duse împotriva statelor greceşti, iar în cele din urmă a fost numit şeful unei alianţe greceşti într-un război împotriva Persiei. Filip a lansat un atac în avans cu o forţă de 10 000 de oameni în Asia, dar înainte de a reuşi să îşi aducă şi restul armatei a fost omorât. Armata condusă de fiul său Alexandru cel Mare a fost înfiinţată şi organizată de Filip.

**Feldmareşal Ferdinand Foch, Armata franceză (1851-1929)**

Foch s-a înrolat în 1870, pentru Războiul franco-prusac, la infanterie. A fost admis la Şcoala Politehnică şi titularizat locotenent 2 de artilerie la absolvire, în 1873. A ocupat mai multe poziţii de comandă şi de execuţie până la absolvire, iar apoi s-a întors la Colegiul Superior de Război ca profesor, în 1885. Acolo concepţiile sale privind războiul i-au impresionat atât pe studenţi, cât şi corpul profesoral şi au avut ca rezultat editarea mai multor cărţi. A fost avansat la gradul de general de brigadă în 1907, dându-i-se



comanda unui corp de armată şase ani mai târziu. De la comanda unui corp, a trecut la comanda unei armate, iar până în 1915, la comanda unei brigăzi (două sau mai multe batalioane sau escadroane). În 1917 l-a urmat pe generalul Pétain în funcţia de şef al Statului Major General. A fost numit comandantul suprem al Forţelor Aliate din Vest în 1918 şi promovat la gradul de feldmareşal. La sfârşitul războiului a fost desemnat preşedinte al Comitetului Militar Aliat de la Versailles pentru instituirea armistiţiului şi stabilirea termenilor de pace cu Germania.

**General Ronald R. Fogleman, Forţele Aeriene ale SUA (n. 1942)**

Fogleman a fost titularizat în Forţele Aeriene în urma absolvirii Academiei Forţei Aviatice a SUA în 1963. Primele lui atribuţii au fost de instructor de zbor. A făcut două tururi de zboruri de luptă în Vietnam ca pilot combatant, în timpul cărora a zburat în 315 misiuni de luptă şi a fost rănit. Între tururile de luptă a urmat cursurile Universităţii Duke şi a obţinut un masterat în istorie, predând apoi această materie la Academia Forţei Aviatice. După mai multe misiuni de luptă a fost avansat la gradul de general de brigadă, în 1985. Trei ani mai târziu a fost avansat la gradul de general maior, iar apoi, în 1990, la cel de general locotenent şi a fost trimis în Coreea, în final aflându-se la comanda întregii Forţe Aviatice a SUA din Coreea. În 1992 a fost promovat la gradul de general plin şi a condus în acelaşi timp şi Transportation Command şi Air Mobility Command, pentru prima dată conducând unităţi de transport, nu de luptă. Doi ani mai târziu a devenit şef de Stat Major al Forţelor Aeriene ale SUA. A refuzat să fie avut în vedere pentru numirea în funcţia de şef al Marelui Stat Major şi, în plus, a solicitat să părăsească serviciul militar înainte de termen, refuzând ceremoniile obişnuite de retragere sau acordarea unei medalii, după ceea ce el a perceput a fi o nedreptate faţă de unul dintre generalii săi.

**General locotenent Nathan Bedford Forrest, Armata Statelor Confederate (1821-1877)**

Forrest a fost un autodidact; înainte de Războiul Civil a fost lucrător la o fermă, a avut apoi ferma sa de bumbac şi a fost şi negustor de sclavi. S-a înrolat în Cavaleria a 7-a Tennessee ca soldat,

dar, la puţin timp după aceea, şi-a format propriul regiment de cavalerie şi a devenit locotenent colonelul acesteia. Prin experienţa sa a scăpat atunci când superiorul său s-a predat în faţa lui Grant la fortul Donelson, în 1862. A fost grav rănit la Shiloh şi i-a fost încredinţată o brigadă de cavalerie, fiind avansat la gradul de general de brigadă după refacerea sa. A condus atacuri de cavalerie victorioase, în una dintre ocazii capturând o întreagă brigadă din tabăra adversă şi fiind apoi avansat la gradul de general maior. În 1864 a capturat fortul Pillow în Tennessee şi a fost acuzat pentru masacrul trupelor negre ce încercau să se predea. A condus numeroase atacuri în zonele ocupate de trupele unioniste, adesea obţinând victorii asupra unor adversari superiori numeric. A ajuns comandant de cavalerie al Armatei din Tennessee şi a fost avansat la gradul de general locotenent în 1865. Forrest era curajos şi avea un simţ înnăscut de strateg. A avut mare grijă de oamenii săi, dar uneori era brutal şi în mod clar intolerant. După război, a fost proprietar de plantaţie şi preşedinte la căile ferate. A fost unul dintre membrii fondatori ai Ku Klux Klan-ului, deşi mai târziu s-a retras, punând gestul pe seama exceselor organizaţiei.

**Frederic cel Mare, împărat german (1712-1786)**

Frederic cel Mare a fost numit colonel într-un regiment de infanterie la vârsta de 18 ani. A participat la numeroase războaie, conducându-şi armata după ce a devenit rege în urma morţii tatălui său în 1740. A luptat în Primul Război Silezian, în Războiul de Succesiune la tronul Austriei, în Războiul de şapte ani şi în Războiul de Succesiune la tronul Bavariei. Cartea lui, *Instrucţiunile lui Frederic cel Mare pentru generalii săi*, este adesea citată, iar Frederic este celebrat ca unul dintre marii comandanţi ai istoriei pentru tacticile şi manevrele sale, care adesea au făcut posibilă victoria asupra unor adversari superiori din punct de vedere numeric.

**General maior Hugo Baron von Freytag-Loringhoven, Armata germană (1855-1921)**

Von Freytag-Loringhoven s-a născut la Copenhaga. A servit câţiva ani în Armata rusă înainte de a intra în Gărzile prusace în 1878. În timpul Primului Război Mondial, a fost pe rând adjunctul şefului de Stat Major al Armatei germane de linia întâi, şef de Stat Major



al armatei de linia a doua şi adjunctul şefului de Stat Major al Armatei Imperiale. Este considerat unul dintre cei mai de seamă scriitori militari germani. Dintre cărţile sale cele mai cunoscute o amintim aici pe cea intitulată *Puterea personalităţii în război*.

**General Mihail V. Frunze, Armata sovietică (1885-1925)**

Frunze s-a născut într-o familie de militari. În timp ce studia la Institutul Politehnic din St. Petersburg, s-a alăturat Partidului Bolşevic, devenind revoluţionar de carieră în 1905. În 1917 conducea deja o unitate a Gărzilor Roşii în revoluţia de la Moscova. Când a izbucnit Războiul Civil din Rusia, a fost avansat rapid. S-a aflat pe rând la comanda Armatelor roşii de pe aproape fiecare front, reuşind permanent să înfrângă adversarii din Armata Albă. După Războiul Civil, a deţinut mai multe funcţii politice, culminând cu aceea de comisar al Afacerilor Militare şi Navale, unde i-a urmat lui Troţki. A scris mai multe cărţi despre război şi strategie; a decedat în urma unei operaţii la stomac, la vârsta de 40 de ani.

**General maior J.F.C. Fuller, Armata britanică (1878-1964)**

„Boney" Fuller a absolvit la Sandhurst şi a fost titularizat locotenent 2 în infanterie în 1898. A luptat în Africa de Sud în războaiele cu burii. În timpul Primului Război Mondial a fost numit ofiţer de stat major al noului Corp de tancuri şi, în această calitate, a planificat atacul britanic cu tancuri de la Cambrai din 1917. În anul următor a elaborat foarte originalul Plan 1919, care prevedea o ofensivă combinată blindate-atacuri aeriene, dar care nu a apucat să fie implementat din cauza sfârşitului războiului. După război a ocupat mai multe poziţii de conducere în ierarhia militară şi în 1930 a fost avansat la gradul de general maior. A început să scrie cărţi, dintre care unele foarte controversate şi critice la adresa superiorilor săi. După publicarea cărţii *Generalii: bolile lor şi remediul acestora*, a fost trecut în rezervă, acordându-i-se doar o jumătate din salariu. A fost repede asociat cu fasciştii britanici la începutul anilor '30, dar adevărata lui carieră a început o dată cu scrierea unei serii de cărţi analitice foarte importante despre război, ce porneau de la experienţa şi trăirile sale.

**General locotenent Adolf Gallant,**
**Forţele Aeriene germane (1912-1996)**

„Dolfo" Gallant a învăţat să zboare cu planorul încă din adolescenţă, intrând apoi la şcoala de piloţi. A fost titularizat locotenent 2 în Luftwaffe în 1934 şi a fost trimis în Escadrila de Luptă nr. 1. A avut un accident de avion foarte grav, care aproape l-a costat viaţa, şi numai cu mare dificultate s-a reîntors la zbor. A zburat cu legiunea Condor în Spania în 1937-1938, în Campania poloneză din 1939, în Bătălia pentru Franţa din 1940 şi în Bătălia Marii Britanii. A ajuns comandant de escadron şi unul dintre aşii aviaţiei germane. În 1941 a devenit inspector general al aviaţiei de luptă, fiind colonel, iar un an mai târziu a fost avansat la gradul de general maior şi apoi general locotenent. A fost eliberat din funcţia de inspector din cauza diferendelor cu Göring şi (la cererea lui) i s-a dat comanda escadronului de luptă ME-262 cu reacţie. După război, a fost consultant de aviaţie.

**General locotenent James M. Gavin,**
**Armata SUA (1907-1990)**

„Jumping Jim" Gavin s-a înrolat în armată în 1924, la vârsta de şaptesprezece ani, şi a câştigat o bursă la West Point. Absolvind în promoţia 1929, a fost repartizat la infanterie. În 1941 era unul dintre primii componenţi ai trupelor de desant. A condus atacul asupra Siciliei, fiind comandant al Echipei 505 de paraşutişti. Ca general de brigadăm în 1944 el a fost consilierul lui Eisenhower pentru operaţiuni aeriene. A aterizat în Ziua Z în Normandia ca asistent al comandantului Diviziei a 82-a Aeropurtate, pe care a şi condus-o mai târziu în calitate de general maior. Ca general locotenent a condus mai întâi Corpul VII din Europa, după al Doilea Război Mondial, iar apoi a fost şeful Departamentului de Cercetare şi Dezvoltare din armată înainte de pensionarea sa, în 1958. S-a alăturat firmei de consultanţă a lui Arthur D. Little ca vicepreşedinte, a fost ambasador în Franţa în 1961-1962 şi s-a întors la Arthur D. Little, unde în cele din urmă a ajuns preşedinte al Consiliului de administraţie.

**Genghis-Han, general mongol (1162-1227)**

Genghis-Han a fost moştenitorul şefului unui subclan dintr-un mare trib mongol. Totuşi, când tatăl lui a fost otrăvit, tronul a fost



revendicat de un văr, iar Genghis a fost exilat în deşert. Doi ani mai târziu, la vârsta de 17 ani, a condus un atac pentru prinderea miresei lui răpite. Capacităţile sale militare au devenit curând evidente, şi conducând o armată de 20.000 de oameni a rezistat unui atac condus de vărul său, care se afla în fruntea unei forţe mai numeroase. Genghis l-a înfrânt, l-a prins şi l-a executat. Cu geniul său pentru organizare şi disciplină, i-a reorganizat pe mongoli, iar prin această organizare superioară a reuşit curând să câştige numeroase victorii. S-a autoproclamat Împăratul Suprem al Războiului în 1205 şi a cucerit Mongolia şi mare parte din China. A invadat şi cucerit teritorii din Persia, India şi Afganistan, organizându-şi armata de 200.000 în 4 hoarde, fiecare echivalând cu aproximaţie cu un corp modern de armată. În preajma morţii lui, produsă din cauze naturale, unităţi ale armatei sale cuceriseră şi părţi din Rusia.

**General Ulysses S. Grant, Armata SUA (1822-1885)**

„Sam" Grant s-a născut în Ohio şi a primit gradul de locotenent 2 la infanterie după ce a absolvit West Point, promoţia 1843. Doi ani mai târziu a luptat în Războiul mexican, obţinând două avansări onorifice şi terminând războiul cu gradul de căpitan după participarea la atacul de la Chapultepec. A obţinut avansarea permanentă la gradul de căpitan în 1853, dar a demisionat un an mai târziu. Ca civil a fost o persoană ştearsă şi a suferit de alcoolism. Când a început Războiul Civil, lucra la firma tatălui său de îmbrăcăminte, ca funcţionar. A fost făcut colonel al Infanteriei 21 de voluntari din Illinois, şi curând după aceea i s-a atribuit comanda unei regiuni şi a fost promovat general de brigadă. S-a descurcat bine, câştigând bătălii la forturile Henry şi Donelson. Generalul Halleck, comandantul său, îl considera prea agresiv şi repezit, astfel că i-a retras temporar prerogativele. După ce a fost repus în funcţie, a avut succes la Vicksburg şi în alte locuri, fiind avansat la gradul de general maior în anul 1863. Fiind cel mai de succes general unionist şi singurul care a obţinut victorii în mod constant, a primit funcţia de comandant al armatei şi a fost avansat la gradul de general locotenent de preşedintele Lincoln în 1864. Deşi a fost înfrânt de câteva ori de Lee, în cele din urmă a câştigat şi a acceptat predarea lui Lee de la Appomattox Court House, din 9 aprilie 1865. A fost avansat la gradul de general

plin după război, în 1866. A câştigat două mandate de preşedinte, dar preşedinţia sa a fost umbrită de corupţie. Deşi nu se implica foarte mult, a fost totuşi excesiv de încrezător în prieteni – o trăsătură care l-a dus la faliment mai târziu. Şi-a scris memoriile pentru a-şi ajuta familia şi le-a finalizat numai cu câteva zile înainte de a muri din cauza unui cancer la gât.

**General maior Nathanael Greene,**
**Armata Continentală (1742-1786)**

Greene s-a născut în religia quakerilor, dar s-a răzvrătit împotriva credinţei sale şi a format o companie de miliţii (voluntari) în 1774. Compania, însă, a refuzat să-l aleagă căpitan, din cauza faptului că era şchiop şi, prin urmare, a servit ca soldat. Totuşi, capacitatea sa de conducere a fost recunoscută şi a fost avansat general de brigadă al miliţiei şi apoi al Armatei Continentale în anul următor. Curajul său şi talentul său logistic au fost evidente în timpul bătăliei de la Boston. În 1776 a fost avansat la gradul de general maior. A luat o hotărâre proastă atunci când a recomandat păstrarea poziţiilor la fortul Washington, dar erorile sale tactice au fost mai mult decât compensate de înţelegerea sa strategică şi de talentele logistice. În 1777 a fost numit intendent general, iar după aceea a fost comandant în bătăliile majore din coloniile sudice. În ciuda a trei înfrângeri tactice în faţa britanicilor, el şi-a realizat ţelurile strategice. După finalul războiului, în 1781, s-a retras în Savannah, Georgia, şi a murit cinci ani mai târziu.

**General de brigadă Samuel B. Griffith II,**
**Puşcaşii Marini (1903-1983)**

Griffith a activat în cadrul serviciului de puşcaşi marini timp de douăzeci şi cinci de ani şi a fost ofiţer comandant al Marine Corps First Raiders la Guadalcanal şi în campania din Noua Georgie. A activat în China, Nicaragua şi Cuba, precum şi în Europa şi Anglia. I-au fost conferite Crucea marinei şi Crucea Serviciului Remarcabil în slujba Armatei şi a obţinut un doctorat în istoria Chinei la Oxford. Cercetările sale au avut ca rezultat publicarea mai multor cărţi, incluzând şi una dintre cele mai cunoscute traduceri ale scrierilor lui Sun Tzu.



**General colonel Heinz Guderian,**
**Armata germană (1888-1953)**

După terminarea şcolii militare, Guderian a primit gradul de locotenent 2 în 1908. În timpul Primului Război Mondial a activat în trupele de transmisiuni, în diferite funcţii de comandă, şi la Statul Major. După război a participat la operaţiunile Free Korps în Letonia şi a fost selectat printre puţinii ofiţeri care au rămas în Reichswehr în perioada postbelică. Înainte de al Doilea Război Mondial a fost implicat în activităţi de transport motorizat ce au dus la încadrarea sa, la începutul anilor '30, în proaspăt înfiinţata forţă de blindate. A comandat Divizia a 2-a blindate şi a fost promovat general maior în 1936. A ajuns la comanda unor corpuri de armată şi a participat sau a condus toate operaţiunile blindate în stadiile iniţiale ale războiului – Anschluss-ul austriac în 1938, campania poloneză în 1939, invadarea Franţei în 1940, invazia URSS în 1941. I s-a luat comanda în timpul campaniei din Rusia pentru faptul de a fi cerut în mod repetat permisiunea să-şi retragă forţele din poziţiile expuse. A fost rechemat în funcţia de inspector general al forţelor de blindate în 1943 şi i s-a atribuit reconstrucţia forţelor germane de blindate după înfrângerea de la Stalingrad. A devenit şeful Statului Major al forţelor terestre în iulie acelaşi an. Hitler l-a concediat în 1945, chiar înainte de sfârşitul războiului.

**General Sir John Hackett,**
**Armata britanică (1910-1997)**

Hackett s-a născut în Australia de Vest şi a urmat cursurile Universităţii Oxford. A fost titularizat în corpul 8 de husari la vârsta de 21 de ani. Înainte de cel de-al Doilea Război Mondial a activat în teritoriul numit atunci Palestina. În timpul războiului a activat în Siria, Deşertul de Vest şi Italia şi a fost rănit de două ori. În 1944 a comandat o brigadă de paraşutişti ca general de brigadă. La sfârşitul bătăliei de la Arnhem, a fost grav rănit pentru a treia oară şi a fost ascuns de o familie de olandezi timp de patru luni, până când s-a vindecat suficient pentru a putea scăpa traversând cu bicicleta. După război a deţinut mai multe posturi de conducere, printre care cele de şef de Stat Major al Armatei Britanice de pe Rin şi comandant al Grupului de Armate Nord al NATO. A fost şi director al Colegiului Regal din Londra între anii 1968 şi 1975, după ce fost trecut în rezervă.

**Amiral William F. Halsey, Marina SUA (1882-1959)**

„Bull" Halsey a absolvit la Annapolis, promoţia 1904, şi şi-a petrecut o mare parte din cariera de început pe distrugătoare şi torpiloare, având şi sarcini de escortare a convoaielor în timpul Primului Război Mondial. După război, a activat pe distrugătoare atât în Atlantic, cât şi în Pacific. A fost avansat la gradul de căpitan în 1927. Şi-a finalizat instruirea de pilot de navă la vârsta de 52 de ani, în 1935, şi a fost avansat la gradul de contraamiral aflându-se, la puţin timp după aceea, la conducerea unei divizii de portavioane. Chiar înainte de cel de-al Doilea Război Mondial a fost avansat la gradul de viceamiral. După izbucnirea războiului, a condus mai multe atacuri asupra insulelor japoneze. A fost avansat la gradul de amiral, a condus operaţiunile din Pacificul de Sud şi a avut ca misiuni să captureze insulele Solomon de la japonezi. A comandat cea de-a Treia Flotă în cea mai importantă bătălie cu flota japoneză şi a fost avansat la gradul de amiral de flotă la sfârşitul războiului.

**General Sir Ian Hamilton, Armata britanică (1853-1947)**

Hamilton s-a alăturat Armatei britanice la vârsta de 19 ani şi a luptat în mai multe războaie coloniale. Între acestea s-au numărat Al Doilea Război Afgan (1878-1880), Primul şi Al Doilea Război Bur (1891 şi 1899-1902), Războiul mahdist – Sudan (între 1883 şi 1898), cel de-al treilea Război Birmanez (între 1885 şi 1886) şi Campania Tirah (între 1897 şi 1898). A condus o brigadă, fiind colonel, în timpul acestei campanii, şi a fost numit general locotenent în timpul celui de-al Doilea Război Bur. La întoarcerea în Anglia a fost numit intendent general. În timpul Primului Război Mondial, a condus aterizările de la Gallipoli, după care a publicat mai multe cărţi despre campaniile la care a participat.

**Hannibal, general cartaginez din Antichitate (247-183 î.Hr.)**

Hannibal a fost general cartaginez, fiul lui Hamilcar Barca, comandant al forţelor cartagineze în timpul Primului Război Punic cu Roma. Hannibal a devenit comandant de cavalerie în armata fratelui său mai mare Hasdrubal. După asasinarea lui Hasdrubal, a preluat comanda întregii armate. A iniţiat invadarea teritoriului Italiei, care a declanşat cel de-al Doilea Război Punic. Întrucât



Roma controla Mediterana, a traversat prin Spania şi în final a trecut Alpii. A învins armatele Romei una după alta, cea mai faimoasă victorie fiind bătălia de la Cannae, din 216 î.Hr., în care a înfruntat armata romană aflată sub conducerea generalului Varro, care era de patru ori mai numeroasă decât a lui. Folosind o retragere controlată a trupelor sale centrale uşor apărate, cu forţele principale concentrate pe flancuri, el a realizat o dublă încercuire a trupelor romane. A fost cea mai dramatică bătălie din istoria războiului, 80% dintre soldaţii romani pierzându-şi viaţa pe câmpul de luptă. În ciuda victoriilor sale continue, nu a fost suficient sprijinit de Cartagina pentru a înfrânge Roma. A fost chemat să apere teritoriul cartaginez, când romanii au exercitat o puternică presiune militară, şi a fost înfrânt de generalul roman Scipio. După pace a fost obligat să plece. S-a otrăvit pentru a evita capturarea sa, spunând: „Haideţi să-i scăpăm pe romani de lunga lor îngrijorare, de vreme ce se gândesc aşa de mult să aştepte moartea unui om bătrân."

**Feldmareşal Paul von Hindenburg, Armata germană (1847-1934)**

Von Hindenburg a intrat în corpul regal de cadeţi şi i s-a acordat gradul de locotenent 1 şase ani mai târziu, în 1866. Prima luptă în care a fost implicat a fost Războiul de Şapte Săptămâni din 1866. A luptat apoi în Războiul Franco-Prusac în 1870-1871. După şase ani a devenit membru al Statului Major. În 1889 era general şi comandant al unui corp de armată. În 1911 s-a retras. Atunci când Germania a intrat în război, în 1914, a fost chemat să comande Armata a 8-a din Prusia. Repurtând victorii importante împotriva ruşilor, a fost numit comandant al forţelor austro-germane pe frontul de est şi avansat la gradul de feldmareşal. În 1916 a fost numit şef al Statului Major. A fost degrevat de sarcini cu trei săptămâni înainte de armistiţiul cu care s-a încheiat Primul Război Mondial, în 1918. În 1925 a fost ales preşedinte al Republicii de la Weimar.

**Ioana d`Arc, Armata franceză (1412-1431)**

„Fecioara din Orléans" a auzit ceea ce ea credea că sunt voci ale lui Dumnezeu care-i porunceau să lupte pentru cauza Delfinului Charles împotriva invaziei engleze din timpul Războiului de 100 de ani. A reuşit să ajungă la Delfin, care, pe fondul unei disperări copleşitoare – încercase aproape totul –, s-a lăsat cucerit de zelul ei

religios şi a decis să-i urmeze sfaturile. El i-a dat acestei fete neinstruite de 18 ani comanda întregii armate franceze. Ioana a pornit imediat lupta de ridicare a asediului Orléans-ului, obiectiv pe care francezii încercau să-l îndeplinească, fără succes, de opt luni. Sub conducerea Ioanei, armata franceză a reuşit acest lucru în opt zile. A cucerit apoi Reims-ul, pentru ca Charles să fie încoronat acolo rege. Între timp a distrus armata engleză. Câteva luni mai târziu a început lupta pentru cucerirea oraşului Compiègne, dar a fost luată prizonieră. A fost judecată de reprezentanţii Bisericii Catolice şi acuzată de erezie. A admis acuzaţia în schimbul predării ei către o autoritate seculară. A fost apoi rejudecată de englezi, care au condamnat-o la închisoare pe viaţă. Până la urmă, şi-a revocat acceptarea iniţială a ereziei şi a fost arsă pe rug în ziua următoare. A fost canonizată de Papa Benedict al XV-lea în 1920.

**General maior Andrew Jackson,**
**Armata SUA (1767-1845)**

„Old Hickory-Bătrânul sicomor" a luptat pentru prima dată în Războiul Revoluţionar, în timpul căruia a fost prins de britanici, iar pe când era ţinut prizonier a fost sfârtecat cu o sabie de un ofiţer britanic beat. După război, a studiat şi a practicat dreptul, a fost primul congresman din Tennessee şi a fost ales în Senat. În 1802 a devenit general maior în miliţia statului Tennessee. Când a izbucnit Războiul din 1812 cu Marea Britanie, trupele lui au trecut în serviciul guvernului. S-a pregătit să invadeze Florida, dar operaţiunea a fost anulată în ultimul minut, trupele sale fiind abandonate în Mississippi fără plată, mâncare şi transport. În ciuda acestei situaţii, el a menţinut disciplina şi şi-a condus forţa înapoi în Tennessee. A condus mai multe campanii de succes împotriva indienilor creek, care erau aliaţi cu englezii, şi a fost numit general maior în Armata Statelor Unite. În 1815 a apărat cu succes New Orleans-ul împotriva atacurilor britanice, singurul succes terestru important repurtat de americani în cursul conflictului. După război, a primit comanda Diviziei de Sud şi a condus cu succes aceste forţe în primul război cu seminolii (n.trad. – trib indian) dintre 1817 şi1818. După acest război, când armata a fost restrânsă, şi-a dat demisia. A fost preşedinte al SUA între 1828 şi 1836.



**General locotenent Thomas Jackson,**
**Armata Statelor Confederate (1824-1863)**

„Stonewall" Jackson a primit gradul de locotenent 2 de artilerie în urma absolvirii Academiei de la West Point, promoţia 1846. A luptat în Războiul Mexican şi a obţinut victorii şi faimă la Veracruz şi Chapultepec. A fost avansat maior. Şi-a dat demisia din armată şi a predat artilerie şi filosofie naturală la Institutul Militar din Virginia. Fapt interesant, el nu era prea plăcut de studenţi, care îl numeau Tom Jackson Nebunul. Când a început Războiul Civil a fost avansat la gradul de colonel, iar câteva luni mai târziu, la cel de general de brigadă. Fermitatea cu care a organizat apărarea unei coline strategice din prima bătălie de la Bull Run i-a adus porecla „Stonewall" (Zid de piatră). O lună mai târziu a fost avansat la gradul de general maior şi i s-a dat comanda tuturor forţelor din valea Shenandoah, unde a acţionat cu înţelepciune şi a înfrânt forţele unioniste de câteva ori mai numeroase decât ale lui. A fost avansat la gradul de general locotenent în octombrie 1862 şi a primit comanda Corpului II. La Chancellorsville, în mai 1863, trupele sale au contribuit substanţial la victoria Confederaţiei. A fost însă împuşcat din greşeală de unul dintre oamenii săi. I-a fost amputat braţul stâng, a contractat pneumonie şi într-o săptămână a murit.

**General Henri de Jomini,**
**Armata franceză, Armata rusă (1779-1869)**

Jomini s-a născut în Elveţia şi şi-a început cariera ca bancher în 1796, mai întâi în Basel şi apoi în Paris. S-a întors în Elveţia să lucreze pentru ministerul războiului atunci când a fost proclamată Republica Elveţiană. A ajuns maior, s-a întors la Paris şi a început să scrie despre război. Mareşalul francez Ney i-a citit cartea şi l-a ajutat să o publice. A intrat în echipa lui Ney. După ce a citit cartea, Napoleon l-a avansat la gradul de colonel, trecându-l în subordinea sa directă. A lucrat apoi din nou pentru Ney, ocupând mai multe poziţii, printre care şi cea de şef al Statului Major, fiind avansat la gradul de general de brigadă. În timpul campaniei din Rusia a activat ca guvernator militar al oraşului Vilno şi apoi al Smolensk-ului. A fost recomandat pentru avansarea la gradul de general maior de către Ney, dar, înainte ca acest lucru să se petreacă, duşmanul său, mareşalul Berthier, a provocat arestarea lui pentru niste acuzaţii cam obscure. Înfuriat, a dezertat în Armata rusă şi a

fost făcut general locotenent. Mai târziu Napoleon avea să spună că dezertarea lui a fost justificată. Dezertarea şi schimbarea poziţiei erau considerate acceptabile în acele vremuri, atâta timp cât această schimbare de angajament nu implica trădarea. În timpul războiului cu Turcia (1828-1829) a fost avansat la gradul de general plin de către Ţarul Nicolae I. Şi-a publicat cea mai faimoasă carte, *Arta războiului*, în 1838 şi s-a retras după Războiul din Crimeea în 1859.

**Contraamiral John Paul Jones,**
**Marina Continentală, Marina rusă (1747-1792)**

Jones s-a născut în Scoţia având numele de familie Paul. A plecat pe mare pe o navă comercială, ca băiat de cabină, la vârsta de 12 ani. A preluat comanda primei sale nave şapte ani mai târziu, când atât căpitanul, cât şi şeful de echipă au murit pe mare. A fost acuzat de omorârea unui marinar nesupus în 1773. Decât să facă faţă procesului, şi-a schimbat numele în Jones şi a fugit în America, unde avea un frate. În 1775 a fost făcut locotenent superior în Marina Continentală. În timpul Războiului de Independenţă a condus mai multe nave de război şi a scufundat şi capturat mai multe nave inamice. În cele din urmă a primit comanda navei *America*, dotată cu 74 de tunuri. După război, a fost singurul ofiţer de marină care a primit Medalia de Aur a Congresului pentru prestaţia sa. În urma restrângerii Marinei Continentale, a acceptat un grad de contraamiral în marina rusă şi i-a înfrânt pe turci în bătălia de la Liman. A părăsit Armata rusă din cauza problemelor de sănătate şi a murit la Paris. Rămăşiţele lui au fost aduse în SUA şi au fost depuse la Academia Navală a SUA în 1913.

**Mareşal al Uniunii Sovietice Gheorghi K. Jukov,**
**Armata sovietică (1896-1974)**

Jukov a fost înrolat în Armata Imperială Rusă la vârsta de 19 ani. S-a aflat în serviciu în mai multe unităţi de cavalerie şi a devenit subofiţer în Primul Război Mondial, câştigând două Ordine Sfântul Gheorghe. În 1918, a intrat în Armata Roşie şi a comandat un escadron de cavalerie în timpul Războiului Civil. După aceea a urmat mai multe colegii de război, printre care Kriegsakademie în Germania şi Academia Militară „Frunze" în Uniunea Sovietică. În 1939 s-a aflat la comanda Grupului 1 de armată sovietic, care a învins Armata a 6-a japoneză. A deţinut mai multe posturi de



conducere după atacul asupra Germaniei din 1941, printre care comanda Frontului de Vest în timpul încercării Germaniei de a cuceri Moscova. Forţele sale au capturat Berlinul, iar el a fost reprezentantul sovietic care a acceptat predarea Germaniei. După război a deţinut comanda mai multor regiuni, până când a fost numit adjunctul ministrului Apărării, în 1953, şi ministru al Apărării, doi ani mai târziu. A fost eliberat din această funcţie de Hruşciov, în 1957.

**Amiral de flotă Ernest J. King, Marina SUA (1878-1956)**

„Rey" King a primit gradul de sublocotenent după absolvirea Academiei Navale a SUA în 1901. În timp ce era încă aspirant, deja luptase pe USS San Francisco în timpul Războiului Americano-Spaniol. În timpul Primului Război Mondial a activat în Flota Atlanticului şi a fost avansat la gradul de căpitan. La începutul anilor '20 a făcut cursul de submarine şi a condus Divizia 11 de Submarine. La vârsta de 48 de ani, a urmat cursuri de pilotaj şi a primit comanda unei escadrile. După ocuparea mai multor poziţii de conducere în aviaţie a fost avansat la gradul de contraamiral, iar în 1933 a devenit şeful Biroului de Aeronautică. Cinci ani mai târziu a fost avansat la gradul de viceamiral şi i s-a încredinţat comanda Forţei Aviatice de pe un grup de cinci portavioane. La începutul anului 1941, a fost avansat la gradul de amiral şi i s-a dat comanda Flotei Atlanticului, în această perioadă purtând războiul antisubmarin împotriva Germaniei, înainte chiar ca SUA să fi intrat în război. În calitatea de comandant în flota SUA, din 1942 a jucat un rol major în strategia navală pe toată perioada războiului. A fost avansat la gradul de amiral de flotă în 1944. După retragere, în 1945, a fost consilier al secretarului Marinei şi al preşedintelui, până la moartea sa.

**General maior Henry Knox,**
**Armata Continentală (1750-1806)**

Knox a intrat în miliţie la vârsta de 18 ani şi în Armata Continentală şapte ani mai târziu. A luptat la Bunker Hill şi a fost avansat colonel în Regimentul de Artilerie. Washington l-a trimis să recupereze artileria capturată la fortul Ticonderoga, ceea ce a şi făcut, aducând peste 66 de piese pe o distanţă mai mare de 300 de mile în mijlocul unei ierni înzăpezite. Această artilerie a contribuit

la repurtarea multor victorii importante. După victoria de la Trenton, Knox a fost avansat la gradul de general de brigadă. A înfiinţat arsenaluri şi o şcoală de artilerie şi este considerat părintele dezvoltării artileriei americane. În 1782, Knox a fost promovat la gradul de general maior, cu aplicare retroactivă din 1781, devenind cel mai tânăr general maior din forţele americane. În 1782 l-a urmat pe Washington în funcţia de comandant al armatei. A ocupat funcţia de ministru de Război din 1785 până în 1794, în 1798 devenind, sub Washington, primul secretar de Război. A murit ca urmare a unui accident stupid, înecându-se cu un os de pui.

**General Robert E. Lee,**
**Armata Statelor Confederate (1807-1870)**

„Unchiul Robert" Lee a absolvit West Point, promoţia 1829, şi a fost făcut locotenent 2 în Corpul de Genişti. A luptat cu dăruire în Războiul cu Mexicul şi a fost cel care a pregătit terenul pentru acţiunea generalului Scott, care a învins rezistenţa mexicană. I s-au acordat trei avansări onorifice pentru meritele sale. A fost superintendent al Academiei Militare a SUA timp de trei ani (1852-1855), iar apoi a fost transferat la cavalerie. În calitate de colonel a comandat Regimentul nr. 2 de Cavalerie din Texas şi a condus operaţiunile care au dus la capturarea lui John Brown la Harper`s Ferry în 1860. Pe măsură ce ameninţarea Războiului Civil devenea tot mai vizibilă, el era candidatul preferat pentru poziţia de comandant suprem al Forţelor Federale. Nu a fost un susţinător al sclaviei şi s-a opus secesiunii. Totuşi, când statul său, Virginia, s-a separat de Uniune, a renunţat la angajamentul militar, spunând: „Nu pot să-mi scot sabia şi să lupt împotriva prietenilor şi vecinilor mei". I s-a dat comanda forţelor militare ale Virginiei şi, când aceste forţe au fost încorporate în Armata confederată, Lee a devenit consilier militar al preşedintelui Jefferson Davis. S-a descurcat modest în prima sa bătălie, dar când generalul Joseph Johnston a fost rănit l-a înlocuit în poziţia de comandant a ceea ce devenise Armata Virginiei de Nord. Realizările lui Lee în următorii trei ani au fost extraordinare. Întotdeauna luptând împotriva unor armate superioare numeric, şi cu provizii şi hrană insuficiente, a reuşit în nenumărate rânduri să-şi înfrângă adversarii. Numai în final această superioritate, în mâinile competente ale unor generali ca



Grant, a reuşit să învingă. Cu trei luni înainte de finalul războiului a fost numit comandant suprem al forţelor confederate. După război a rezistat tuturor încercărilor companiilor să se folosească de numele lui în afaceri, dar a acceptat preşedinţia unui mic colegiu, care de atunci a devenit Universitatea Washington and Lee.

**General locotenent John A. Lejeune,**
**Puşcaşii Marini ai SUA (1867-1942)**

Ca „prim aspirant" în Academia Navală a SUA, Lejeune a activat pe crucişătorul Vandalia, care s-a scufundat în timpul unei furtuni. Lejeune a absolvit şi a fost făcut locotenent 2 la Puşcaşii Marini. A participat la blocada Cubei în 1898 şi în vreme ce era comandant de batalion a acostat în Panama în 1904. A fost primul ofiţer de marină care a urmat cursurile şi a absolvit Army War College, în 1910. În 1913 i s-a dat comanda Regimentului Mobil şi, având gradul de colonel în 1914, a activat ca comandant de brigadă la Vera Cruz. În 1917 a fost promovat general de brigadă şi i s-a dat comanda Brigăzii 64 a armatei în Franţa. A ajuns comandantul Diviziei a II-a, iar în 1918 a fost avansat la gradul de general maior, devenind primul ofiţer de marină care a comandat o divizie a Armatei SUA. În această poziţie a repurtat mai multe victorii în Franţa în timpul Primului Război Mondial. A devenit comandant al Puşcaşilor Marini în 1920 şi a activat până în 1929, când a trecut în rezervă şi a fost numit superintendent al Institutului Militar Virginia. A ieşit la pensie în 1937, la vârsta de 70 de ani, şi a fost avansat la gradul de general locotenent chiar înainte de moarte, în 1942.

**General Curtis E. LeMay, Forţele Aeriene ale SUA (1906-1990)**

Curtis E. LeMay a urmat cursurile Universităţii de Stat Ohio şi, după instruirea în cadrul aviaţiei militare, a fost făcut locotenent 2 în Corpul de Armată Aeriană în 1930. Ca navigator pe B-17 şi pilot, a participat la mai multe zboruri de doborâre a recordurilor înainte de cel de-al Doilea Război Mondial. A fost avansat la gradul de căpitan şi i s-a dat comanda unui escadron în 1940. Având gradul de colonel a condus Grupul 305 de bombardiere din Anglia la sfârşitul anului 1942 şi în anul 1943. A fost apoi avansat la gradul de general de brigadă, iar în 1944 la gradul de general maior şi a fost transferat în China. Mai târziu a

devenit comandantul Grupului 21 de bombardiere, care, staţionat în Guam, a participat la operaţiunile împotriva japonezilor. După război, a fost avansat la gradul de general locotenent şi a primit comanda Forţelor Aeriene ale SUA în Europa. A planificat şi a condus Podul aerian al Berlinului împotriva blocadei sovietice în acel oraş în 1948. În anul următor a fost avansat şi a devenit cel mai tânăr general plin de la Ulysses S. Grant încoace. A devenit comandant al Strategic Air Command, iar apoi şef al Statului Major al Aviaţiei în 1961. S-a ciocnit cu secretarul Apărării Robert S. McNamara de mai multe ori, iar istoricii perioadei recente îl consideră ca fiind cel mai important oponent al strategiilor administraţiei în Vietnam. S-a retras în 1965 şi a candidat fără succes la funcţia de vicepreşedinte în 1968.

**General de armată Douglas MacArthur, Armata SUA (1880-1964)**

MacArthur a fost făcut locotenent 2 de genişti la absolvirea West Point, în 1903. I s-a dat postul de asistent al tatălui său, generalul Arthur MacArthur, în Filipine. Trei ani mai târziu a servit ca asistent al preşedintelui Theodore Roosevelt, iar mai târziu a activat în Statul Major. MacArthur a luat parte la campania de la Vera Cruz din 1914. Când America a intrat în Primul Război Mondial, i s-a acordat gradul de colonel de infanterie. În 1918 a fost avansat la gradul de general de brigadă şi a devenit comandant de divizie. După război MacArthur a fost superintendent la West Point. A fost avansat la gradul de general maior, a condus Departamentul Filipinelor şi a fost avansat direct la gradul de general plin, fără să mai treacă prin gradul de general locotenent, devenind şeful de Stat Major al Armatei între 1930 şi 1935. A revenit la gradul de general maior şi a fost trimis în Filipine pentru a organiza apărarea acestora. A fost trecut în rezervă în 1936 şi a fost numit feldmareşal de către guvernul filipinez. În 1941 a fost rechemat în Armata SUA ca general locotenent. După invadarea Japoniei a fost numit comandant suprem al Forţelor Aliate din Pacificul de Sud-Vest, la ordinele preşedintelui Roosevelt. A recâştigat Filipinele în 1944, fiind din nou general plin. A fost avansat la gradul de general de armată la puţin timp după ce Japonia s-a predat. A activat în calitate de comandant suprem al Forţelor Aliate de ocupaţie din Japonia până când a



fost numit comandant suprem al Forţelor Naţiunilor Unite în Coreea. În ciuda prestaţiei sale strălucite, a fost eliberat de atribuţii de preşedintele Truman, din cauza unor diferende puternice percepute ca nesupunere. MacArthur s-a retras din Armată pentru a doua oară în 1951.

**Contraamiral Alfred Thayer Mahan, Marina SUA (1840-1914)**

Amiral şi strateg naval, Mahan este amintit şi pentru un element mai puţin obişnuit: era născut la West Point, tatăl său fiind un foarte cunoscut gânditor şi scriitor militar şi chiar profesor acolo la vremea aceea. Mahan a absolvit la Annapolis, promoţia 1859. A îndeplinit misiunea de blocadă în timpul Războiului Civil şi a fost avansat la gradul de locotenent comandor la finalul războiului. Mahan a fost făcut comandor în 1872 şi căpitan în 1885. A fost profesor şi a ajuns preşedinte al Colegiului Naval de Război, după care a scris mai multe cărţi, dintre care *Influenţa puterii maritime asupra istoriei, 1660-1783*, este cea mai cunoscută lucrare a sa. A comandat cuirasatul Chicago pe teatrul european şi s-a retras curând după aceea, în 1896. A fost solicitat să activeze în Comitetul Naval de Război în timpul Războiului hispano-american în 1898 şi a fost delegat la Conferinţa de Pace de la Haga din 1899. Mahan a devenit preşedinte al Asociaţiei Istorice Americane în 1902, iar, în rezervă fiind, a fost avansat la gradul de contraamiral în 1906.

**Feldmareşal Gustav von Mannerheim, Armata finlandeză (1867-1951)**

După şcoala militară, Mannerheim a fost făcut locotenent 2 de cavalerie în Armata rusă în 1889. A participat la războiul ruso-japonez din 1905 şi curând după aceea a fost făcut colonel. În timpul Primului Război Mondial, Mannerheim a primit gradul de general locotenent şi a fost comandantul unui corp de armată. Totuşi, după Revoluţia rusă, s-a întors acasă pentru a conduce forţele anticomuniste. A devenit regent al Finlandei până când aceasta s-a proclamat republică, în 1920. A fost trecut în rezervă, dar a intrat în serviciul guvernamental în 1931 şi a fost numit preşedinte al Consiliului Apărării. Când URSS a invadat Finlanda, în 1939, Mannerheim a fost numit comandant al forţelor armate.

A luptat cu armata rusă până când a fost forţat să se predea, în 1940. Când a reînceput războiul, în anul următor, a preluat din nou comanda. A fost avansat la gradul de feldmareşal în 1942 şi ales preşedinte al Finlandei doi ani mai târziu.

**Mao Tzedun,**
**şeful armatei revoluţionare chineze (1893-1976)**

Mao s-a născut într-o familie înstărită de proprietari de pământuri. A primit o educaţie excelentă, devenind profesor şi un intelectual de elită. A fost unul dintre membrii fondatori ai Partidului Comunist Chinez (PCC) în 1921. În 1927, Mao a constituit o armată revoluţionară fără aprobarea oficială a PCC, conducând o revoltă fără succes. Singura lui experienţă militară anterioară fusese aceea de ordonanţă într-o unitate a miliţiei în timpul Revoluţiei Chineze din 1911. A fost sever criticat şi eliminat din biroul politic al PCC de conducerea partidului. Totuşi, a menţinut controlul forţelor sale şi a fugit în munţi, exercitând de acolo comanda. În cele din urmă, cu aproximativ 15 milioane de oameni, Mao a câştigat controlul forţelor PCC în 1935 şi s-a mutat cu ele la o nouă bază, 6000 de mile mai departe. Numai 4000 din 86 000 au ajuns la destinaţie un an mai târziu. Acest fenomen a fost numit „Marşul cel Lung". În timpul celui de-al Doilea Război Mondial a format un front unit cu Kuomintang-ul împotriva japonezilor. După Al Doilea Război Mondial a alungat organizaţia naţionalistă din China, în timpul Războiului Civil desfăşurat în 1946-1947, a proclamat Republica Populară Chineză şi a intervenit militar împotriva SUA şi a forţelor ONU pentru a menţine dominaţia comunistă în Coreea de Nord. S-a retras ca şef de stat în 1958, dar a continuat să exercite o influenţă considerabilă, incluzând deschiderea relaţiilor cu SUA în 1972.

**General de armată George C. Marshall,**
**Armata SUA (1880-1959)**

Marshall a absolvit Institutul Militar Virginia în 1901 şi a fost făcut locotenent 2 de infanterie un an mai târziu. A luptat în Filipine şi mai târziu în Franţa, ca ofiţer superior şi colonel în timpul Primului Război Mondial, dar după război a revenit la gradul de căpitan. A fost avansat la gradul de maior în 1920 şi de locotenent colonel în 1923. A devenit colonel în 1933 şi comandant de brigadă şi general de brigadă trei ani mai târziu. În 1938 a fost numit



şeful Diviziei de Planificare a Războiului şi a devenit general maior. Mai târziu în cursul anului, a fost numit adjunct al şefului de Stat Major, apoi a fost avansat la gradul de general plin şi în cele din urmă a fost numit şef al Statului Major al Armatei. A dezvoltat armata de la un efectiv de 200 000 la forţa de 8 000 000 din timpul războiului. A fost avansat la gradul de general de armată în 1944. Un discurs pe care l-a ţinut pentru reconstrucţia Europei a dus la celebrul Plan Marshall. A devenit secretar de stat în 1947 şi secretar al Apărării în 1950. A fost primul militar căruia i s-a acordat Premiul Nobel pentru Pace.

**General de brigadă S.L.A. Marshall,**
**Armata SUA (1901-1977)**

„SLAM" Marshall s-a înrolat în armată cu ocazia Primului Război Mondial. I s-a acordat gradul de locotenent 2 de infanterie la plecarea pe front, la vârsta de 17 ani, fiind cel mai tânăr ofiţer din Forţa Expediţionară Americană. După război a părăsit armata. Între războaie a lucrat ca reporter şi a urmat Colegiul de Mine din Texas, astăzi Universitatea Texas de la El Paso. A lucrat în calitate de corespondent de război în America Centrală şi de Sud, Spania şi Europa şi a scris câteva cărţi despre război. Când a venit războiul, a fost iniţial consilier al secretarului de Război, iar apoi a activat în Divizia Serviciului Special al Statului Major. În 1943 era locotenent colonel, vizitând şi realizând el însuşi sondaje pe toate fronturile după bătălii. A lansat o idee originală şi unică despre modul în care se scrie istoria: a intervievat cât mai mulţi membri dintr-o unitate imediat după bătălie, în măsura posibilităţilor, după care a folosit aceste interviuri ca bază şi a scris o istorie a luptei şi a campaniei. În 1944 a fost avansat la gradul de colonel. Deşi a părăsit din nou armata după Al Doilea Război Mondial, şi-a păstrat un anumit angajament şi, în diferite calităţi, a călătorit în Coreea, Congo şi Orientul Mijlociu, realizând interviuri şi analizând bătălii. A fost avansat la gradul de general de brigadă în 1953. Deşi s-a retras din armată în 1958, a continuat să îndeplinească această funcţie chiar fiind civil.

**General maior F.W. von Mellenthin,**
**Armata germană (n. 1904)**

Von Mellenthin s-a născut într-o familie de militari. Tatăl lui a fost ucis în luptă în timpul Primului Război Mondial. După ce a

absolvit liceul în 1924, s-a înrolat în cavalerie. În 1926, a urmat cursurile şcolilor de infanterie şi cavalerie şi a primit gradul de locotenent în 1928. În 1935, von Mellenthin a fost trimis la Academia de Război de la Berlin pentru instruire ca ofiţer de Stat Major. În 1937 a fost numit în Corpul III de armată cu grad de căpitan. A luptat în cadrul Campaniei poloneze ca maior şi ca şef de Stat Major al lui Rommel în Africa de Nord şi mai târziu a fost colonel şi şef de Stat Major în Corpul 48 Panzer, Armata a 4-a Panzer şi general maior, şef de Stat Major al Grupului de Armate G, Vest. După război a emigrat în Africa de Sud şi a scris mai multe cărţi militare, dintre care probabil cea mai cunoscută este *Panzer Battles*.

**Feldmareşal Karl Helmuth von Moltke,**
**Armata germană (1800-1891)**

Von Moltke a urmat cursurile colegiului Royal Cadet Corps din Copenhaga, iar la absolvire a fost încadrat în regimentul de infanterie danez. După o vizită la Berlin a decis să devină ofiţer prusac, fiind încadrat cu gradul de locotenent în Regimentul Leibgrenadier. A intrat în Statul Major şi a fost trimis în Turcia, unde a luptat şi s-a remarcat în Războiul turco-egiptean dintre anii 1838 şi 1841. S-a întors în Statul Major, iar în 1857 a fost numit şef de Stat Major. Importanţa pe care a acordat-o von Moltke căilor ferate şi telegrafiei, alături de reorganizarea Statului Major, au condus la o creştere considerabilă a prestigiului său, iar activitatea sa din timpul Războiului franco-prusac din 1870-1871 a avut ca rezultat avansarea lui la gradul de feldmareşal.

**Feldmareşal Bernard L. Montgomery,**
**Armata britanică (1887-1976)**

Montgomery a absolvit la Sandhurst în 1908 şi a fost încadrat în Regimentul Regal Warwickshire. A luptat în Franţa în Primul Război Mondial şi a fost grav rănit. Între războaie, activitatea sa a inclus două misiuni în Orientul Mijlociu, dintre care una în calitate de comandant de divizie la Ierusalim. În cel de-al Doilea Război Mondial a comandat o divizie în Franţa şi a condus şi ariergarda din timpul retragerii de la Dunkerque. A fost promovat comandant de corp de armată, iar apoi a comandat Armata a 8-a în Egipt, cu care i-a ţinut piept şi chiar l-a înfrânt pe Rommel în bătălia de la El Alamein. După campania din Sicilia, a fost convocat în Marea



Britanie pentru a comanda Grupul de Armată 21 pentru invadarea Franţei. După bătălia din Normandia a fost avansat la gradul de feldmareşal. După război, a fost numit pe rând şeful Statului Major Imperial, comandant al Forţelor NATO în Europa şi adjunct al comandantului suprem, generalul Eisenhower.

**Amiral Lord Horatio Nelson,**
**Marina Regală (1758-1805)**

Nelson a intrat în Marina britanică în calitate de aspirant, pe nava unchiului său, la vârsta de 12 ani. A mers în călătorii din Indiile de Vest până în Oceanul Arctic. I s-a dat prima comandă în 1779 şi a condus mai multe fregate în lupta din Indiile de Vest şi în operaţiuni desfăşurate dincolo de Nicaragua. Nelson a fost trecut pe jumătate de salariu între 1787 şi 1793, dar a fost rechemat când a izbucnit războiul cu Franţa şi i s-a dat comanda vasului cu 64 de tunuri H.M.S. Agamemnon din Mediterana. Şi-a pierdut ochiul drept în bătălie în 1794. Nelson a fost avansat la gradul de comandor în 1797 şi a blocat trecerea flotei spaniole, care era aliată cu Franţa. A fost rănit şi în acelaşi an şi-a pierdut braţul drept. A fost avansat la gradul de contraamiral şi făcut apoi cavaler. În 1801 a fost avansat la gradul de viceamiral şi a luptat pe poziţia a doua la comandă în bătălia de la Copenhaga. Când i s-a ordonat să înceteze acţiunea, a pus o lunetă la ochiul cu care nu vedea şi a spus că nu a văzut nici un semnal. După ce a început războiul cu Franţa în 1803, i s-a dat comanda flotei din Mediterana. Nelson a ajuns din urmă şi a atacat flota franceză în 1805, lângă Trafalgar, unde şi-a transmis faimosul semnal: „Anglia se aşteaptă ca fiecare bărbat al său să-şi facă datoria". A câştigat bătălia, dar şi-a pierdut viaţa, fiind rănit mortal de un ţintaş francez.

**General maior Aubrey Newman,**
**Armata SUA (1903-1994)**

„Red" Newman a primit gradul de locotenent 2 de infanterie la absolvirea Academiei de la West Point în 1925. Misiunile lui înainte de Al Doilea Război Mondial au inclus sarcini în infanterie la forturile Riley, Kansas şi Schofield Barracks Hawaii. Când a izbucnit Al Doilea Război Mondial a fost încadrat în Divizia 24 de infanterie ca colonel, ocupând mai multe poziţii, printre care şi pe aceea de şef de Stat Major. A fost numit comandant de regiment în 1944 şi a făcut aterizarea

pe Red Beach la Leyte în Filipine. În această misiune, văzându-şi oamenii întârziind pe plajă, şi în ciuda focului, s-a ridicat şi a reuşit să-şi pună regimentul în mişcare strigând: „Ieşiţi de pe plajă! La naiba, treziţi-vă şi mişcaţi-vă – urmaţi-mă!". A fost imortalizat într-un poster al Armatei pentru această acţiune, atribuindu-i-se un citat ceva mai rafinat. În 1952, Aubrey a fost avansat la gradul de general de brigadă şi a fost numit asistent al comandantului Diviziei 82 Aeropurtate. A fost avansat la gradul de general maior în 1954 şi a ocupat mai multe poziţii în Statul Major, fiind trecut în rezervă în 1960. După retragere a devenit scriitor militar, a scris câteva cărţi şi a publicat mai multe articole în revista *Armata*.

**Contraamiral Richard H. O`Kane, Marina SUA (1911-1994)**

O`Kane a primit gradul de sublocotenent după absolvirea Academiei Navale a SUA în 1934. A activat pe mai multe nave de suprafaţă până la terminarea şcolii de submarine, în 1938. A servit pe USS Argonaut până când a trecut pe USS Wahoo şi a întreprins mai multe operaţiuni, scufundând câteva nave inamice. În 1943 a preluat comanda USS Tang. Tang a întreprins cinci raiduri cu O`Kane pe post de căpitan, scufundând 31 de nave, cel mai bun scor înregistrat de un submarin american. La cea de-a cincea operaţiune a sa Tang a fost scufundat de una dintre propriile torpile, care era defectă. O`Kane, pe atunci comandant, a fost prins de japonezi. I s-au acordat Medalia de Onoare a Congresului şi trei Cruci ale Marinei pentru expediţiile la comanda lui Tang. După război, O`Kane s-a aflat la conducerea mai multor nave. Avansat mai întâi la gradul de comandant şi apoi de amiral, el a condus şcoala de submarine, Divizia de Submarine 32 şi Escadronul 7 de Submarine. S-a retras în 1965 şi a scris mai multe cărţi despre expediţiile sale.

**General Alexander M. Patch, Armata SUA (1889-1945)**

Patch a absolvit West Point, promoţia 1913, primind gradul de locotenent 2 la infanterie. A activat la graniţa cu Mexicul, iar apoi a fost trimis în Franţa, acordându-i-se gradul de căpitan. A condus Şcoala de Mitraliori a Armatei şi a participat la trei mari campanii de luptă, terminând războiul cu gradul de locotenent colonel. După război, a revenit la gradul de căpitan. A ajutat la dezvoltarea organizaţiei triunghiulare pe care armata a folosit-o în timpul celui



de-al Doilea Război Mondial, înaintea căruia a fost avansat la gradul de general de brigadă. Ca general maior a condus Divizia Americal, ce a înlocuit Divizia 1 de Infanterie Marină la Guadalcanal. A preluat comanda Corpului IV de instrucţie din Statele Unite, iar apoi a Armatei a 7-a din Italia, pe care a condus-o în lupte dificile în Sudul Europei, în Franţa, Germania şi Austria. Avansat la gradul de general plin, a comandat Armata a 4-a din Statele Unite şi a fost numit într-un grup special de lucru pentru reorganizarea postbelică. S-a îmbolnăvit de pneumonie şi a murit la scurt timp după ce studiul a fost încheiat.

**General George S. Patton Jr., Armata SUA (1885-1945)**

„Georgie" Patton a urmat cursurile Institutului Militar Virginia, intrând apoi la West Point. A absolvit în 1909 şi a fost încadrat la cavalerie după ce i-a luat cinci ani să finalizeze cursul de patru ani. A participat la Olimpiada din 1912 de la Stockholm în echipa de pentatlon a SUA şi a proiectat şi îmbunătăţit sabia de cavalerie. A participat la expediţia generalului Pershing de capturare a lui Pancho Villa din Mexic, în 1917, şi a mers în Europa cu Pershing în acelaşi an. A condus în luptă Brigada de tancuri nr. 1, fiind rănit uşor. La vârsta de 29 de ani era colonel. După război a revenit la gradul de căpitan şi a activat în unităţi de cavalerie. A absolvit de asemenea cu merite deosebite Şcoala Superioară de Comandă şi Stat Major. A fost promovat la gradul de general de brigadă în 1940 şi la cel de general maior după ce i s-a dat comanda Diviziei a 2-a blindată. Patton a fost avansat la gradul de general locotenent şi i s-a dat comanda Corpului 1 blindat, care a devenit Armata a 7-a. A condus aşa de bine această unitate în campania din Sicilia, încât era în mod clar destinat pentru lucruri mai măreţe, fiind avut în vedere pentru comanda grupului de armate ce avea să elibereze Europa. Dar din cauza unui incident mult prea mediatizat, referitor la lovirea unui soldat rănit, a fost trimis în Anglia şi i s-a dat comanda unei alte armate, Armata a 3-a. A condus Armata a 3-a prin Europa, a apărat Bastogne în timpul ofensivei germane din Ardeni şi a trecut Rinul, intrând în Germania. A fost avansat la gradul de general plin. După război, opoziţia lui declarată în legătură cu denazificarea a condus la înlocuirea lui de la comanda Armatei a 3-a. A fost grav rănit într-un accident de automobil şi a murit câteva săptămâni mai târziu.

**General al Armatelor John J. Pershing (1860-1948)**

„Black Jack" Pershing a absolvit West Point în 1886 şi a fost încadrat la cavalerie. A luptat în mai multe campanii împotriva indienilor, iar porecla şi-a dobândit-o când s-a aflat în faimosul Regiment de cavalerie nr. 10 „Buffalo Soldiers". A activat în Filipine şi a fost observator în timpul Războiului ruso-japonez din 1905. Preşedintele Theodore Roosevelt l-a avansat de la căpitan la general de brigadă în 1906, peste rândul altor 862 de ofiţeri superiori care îşi aşteptau avansarea. La ordinele preşedintelui Wilson, a condus un atac eşuat în Mexic în 1916 pentru prinderea generalului mexican Pancho Villa, după ce acesta din urmă atacase oraşul Columbus din New Mexico. A fost numit comandant al Forţei Expediţionare Americane (AEF) în 1917. În ciuda presiunilor enorme, a menţinut AEF ca o forţă independentă şi a condus trei ofensive majore şi victorioase în timpul Primului Război Mondial. La întoarcerea din Franţa a fost avansat la gradul de general al Armatelor, singurul ofiţer care a deţinut vreodată acest grad sau altul echivalent. A fost şef de Stat Major între 1921 şi 1924.

**General Colin Powell, Armata SUA (n. 1937)**

Colin Powell a primit gradul de locotenent 2 de infanterie după ce a absolvit Programul ROTC de la City College din New York în 1958. A activat în Germania, apoi în Vietnam în 1962-1963, în calitate de consilier al unui batalion vietnamez. S-a întors în Vietnam după ce a absolvit Command and General Staff College, şi a activat ca ofiţer într-un batalion de infanterie şi ca asistent al unui comandant de divizie. La întoarcere a fost selectat ca Prieten al Casei Albe. Avansat la gradul de locotenent colonel, a comandat un batalion în Coreea. După absolvirea Colegiului Naţional de Război, a fost promovat la gradul de colonel, comandând o brigadă în Divizia 101 Aeropurtată. S-a întors la Washington DC şi a ocupat mai multe poziţii de conducere. Powell a fost numit asistent al comandantului Diviziei a 4-a Mecanizate de Infanterie la promovarea sa la gradul de general de brigadă. La întoarcerea la Washington a fost numit consilier militar al secretarului Apărării şi a fost avansat la gradul de general maior. În 1986 a fost avansat la gradul de general locotenent şi a comandat Corpul al 5-lea din Germania. Anul următor, Powell s-a întors din nou la Washington, ca asistent pe probleme de securitate naţională, iniţial al preşedintelui Reagan şi apoi al preşedintelui



Bush. În 1989, a fost numit şef al Statelor Majore reunite şi a fost avansat la gradul de general. În această calitate a avut responsabilităţi deosebite în acţiunile din Panama şi operaţiunile Scutul Deşertului şi Furtună în Deşert. S-a retras în 1993, iar de atunci sprijină serviciul militar de pe diferite poziţii. A refuzat mai multe propuneri de a candida la preşedinţie.

**General locotenent Lewis Puller, Puşcaşii Marini ai SUA (1898-1971)**

„Chesty" Puller a renunţat la Institutul Militar Virginia pentru a se înrola la Puşcaşii Marini în Primul Război Mondial, în 1917. Războiul se terminase înainte ca el să poată ajunge în Franţa, dar a fost trimis la Şcoala de Instruire a Ofiţerilor şi a primit gradul de locotenent 2 la Puşcaşii Marini în iunie 1919. Două săptămâni mai târziu a fost lăsat la vatră. Căutând acţiune, a plecat în Haiti, unde a fost încadrat în forţa de poliţie a Puşcaşilor Marini. Ca ofiţer de marină a servit cu dăruire în campanii expediţionare în Nicaragua şi China şi în cinci campanii în Pacific. A fost trecut în rezervă cu gradul de colonel şi a fost aproape imediat rechemat pentru Războiul din Coreea. Prestaţia lui Puller a fost atât de impresionantă, mai ales în timpul retragerii de la Chosin Reservoir, după intrarea Chinei în război, încât a fost avansat la gradul de general de brigadă. A fost apoi avansat la gradul de general maior şi general locotenent şi s-a retras la vârsta de 57 de ani. A fost cel mai decorat ofiţer de marină din istoria SUA, şi singurul căruia i s-au acordat cinci Cruci ale Marinei.

**Amiral Hyman Rickover, Marina SUA (1900-1986)**

Rickover s-a născut în Makov, Rusia (acum Polonia). Familia lui a emigrat în Statele Unite în 1906. A primit gradul de sublocotenent după ce a absolvit Academia Navală a Statelor Unite în 1922. După câteva misiuni pe mare, a fost trimis la Universitatea Columbia, unde a obţinut o diplomă de inginer electrician. Rickover s-a calificat pentru o misiune pe submarin în 1929 şi a activat în străinătate pe submarinele S-9 şi S-48. În 1937 i s-a dat comanda navei USS Finch. În acelaşi an a obţinut diploma de ofiţer inginer şi şi-a petrecut restul carierei în această specialitate. În Al Doilea Război Mondial a fost şeful Secţiei Electrice a Biroului Naval şi mai târziu ofiţer comandant al Bazei de Reparaţii Navale din Okinawa. După război,

Rickover a intrat în Comisia de Energie Atomică. Ca director al Secţiei de Reactoare Navale, a dezvoltat primul submarin cu propulsie nucleară, USS Nautilus, lansat în 1955. Susţinerea lui fervent㠠a puterii nucleare i-a atras mulţi duşmani în Marină, şi numai prin intervenţia Congresului a putut fi avansat la gradul de amiral. După aceea, Rickover a controlat aproape tot ce intra în marina nucleară, de la construcţia de nave la selectarea personalului. Datorită contribuţiei şi cunoştinţelor sale a fost promovat la gradul de viceamiral şi i s-a permis să rămână activ mult timp după vârsta obişnuită de trecere în rezervă. S-a retras în 1982, după şaizeci şi trei de ani de serviciu, la vârsta de 82 de ani, şi a fost avansat la gradul de amiral plin.

**General Matthew B. Ridgway, Armata SUA (1895-1993)**

Ridgway a primit gradul de locotenent 2 de infanterie după ce a absolvit West Point în 1917. Nu a participat la Primul Război Mondial, fiind încadrat în Regimentul nr. 3 de Infanterie în Statele Unite. Între războaie a slujit în China, Nicaragua şi în zona Canalului, atât la comandă, cât şi în Statul Major. La venirea războiului a activat în Divizia de Planificare a Războiului şi a fost promovat colonel în 1941. Ridgway a fost promovat la gradul de general de brigadă şi a devenit primul asistent al comandantului diviziei, iar apoi comandant al Diviziei 82 Aeropurtate. A fost avansat la gradul de general maior şi a ocupat poziţii de comandă în luptă în Sicilia şi la Salerno. S-a năpustit cu divizia lui în Franţa în Ziua Z şi a ajutat la înfrângerea ofensivei germane din Ardeni fiind comandant al Corpului XVIII. A fost avansat la gradul de general locotenent în 1945. Ridgway a preluat comanda Armatei a 8-a din Coreea, iar când Truman l-a concediat pe MacArthur, Ridgway l-a înlocuit în poziţia de comandant ONU în Orientul Îndepărtat. L-a urmat pe Eisenhower în poziţia de comandant suprem al NATO şi a fost avansat la gradul de general în 1952, devenind şef de Stat Major în anul următor. S-a retras în 1955 şi a ocupat poziţii de conducere în mai multe companii înainte de a muri.

**Feldmareşal Erwin Rommel,**
**Armata germană (1891-1944)**

Erwin Rommel a intrat în Armata germană ca ofiţer aspirant, la vârsta de 19 ani. Un an şi jumătate mai târziu a fost numit locotenent 2. În timpul Primului Război Mondial, a activat în



Franţa, România şi Italia, unde a fost rănit de două ori. A primit distincţia Pour le Mérite, pe atunci cea mai importantă decoraţie militară, pentru acţiunile sale în timpul bătăliei de la Caporetto. După război a ocupat mai multe poziţii de comandă în infanterie şi în instruire. Rommel şi-a publicat cartea, *Atacurile infanteriei*, bazată pe experienţele sale din Primul Război Mondial, în 1937. A fost responsabil pentru securitatea personală a lui Hitler în timpul anexării zonei sudete, ocupării oraşului Praga şi campaniei din Polonia. După ce a condus Divizia de infanterie nr. 7 în timpul invadării Franţei în 1940, Rommel a primit comanda Corpului Afrika în Libia în 1941. Abilităţile sale militare i-au adus denumirea de „Vulpea deşertului". Când britanicii s-au predat în faţa lui la Tobruck, a fost avansat la gradul de feldmareşal. După ce a fost înfrânt la El Alamein de către Montgomery, i s-a dat comanda Grupului de armată B în nordul Italiei. Rommel se afla de asemenea la conducere atunci când Grupul de armată B s-a opus debarcării Aliaţilor în Normandia. A fost rănit într-un atac aerian al Aliaţilor în 1944. În timp ce se refăcea, a fost implicat în încercarea de asasinare a lui Hitler. I s-au prezentat două alternative: să fie judecat sau să se sinucidă. Rommel a ales-o pe cea de-a doua.

**Feldmareşal Maurice, conte de Saxonia,**
**Armata franceză (1696-1750)**

Maurice de Saxonia a intrat în regimentul de infanterie al Saxoniei ca sublocotenent înainte chiar de vârsta adolescenţei. La vârsta de 16 ani era colonel de cavalerie. Primele lui experienţe de luptă au fost în forţele germane şi austriece, dar, după ce a cheltuit averea soţiei sale, tatăl lui i-a cumpărat un grad de colonel într-un regiment german din serviciul Franţei. În ultimele războaie la care a participat s-a aflat în serviciul Franţei, luptând chiar împotriva foştilor săi aliaţi. Printre acestea se numără Războiul de Succesiune din Polonia (1733-1738) şi Războiul de Succesiune la tronul Austriei (1740-1748). În 1736 a fost avansat la gradul de general locotenent, iar mai târziu la gradul de mareşal al Franţei. Dându-i-se comanda armatei din Flandra, a ocupat Bruxelles-ul, Antwerp-ul şi a invadat Olanda. Expediţiile i-au adus avansarea la un grad unic: mareşal-general. S-a retras curând după aceea şi a murit dintr-o cauză pe care certificatul său de deces o consemnează cam aşa: „une surfeit des femmes".

**General locotenent John M. Schofield, Armata SUA (1831-1906)**

Schofield a absolvit la West Point, promoţia 1853. La Wilson`s Creek, în timpul Războiului Civil, în 1861, a fost maior de artilerie. Deşi a fost o înfrângere pentru unionişti, Schofield a primit Medalia de Onoare şi i s-a conferit onorific gradul de general de brigadă de voluntari. Între 1861 şi 1864 a condus mai multe departamente în Vest şi a comandat Corpul XXIII, sub conducerea lui Sherman, în timpul campaniei din Georgia. După război a fost trimis într-o misiune secretă la Napoleon al III-lea, pentru a-l avertiza în legătură cu aventurile lui din Mexic. A fost secretar de Război, superintendent al Academiei Militare a SUA (West Point) şi i-a urmat lui Sheridan în postul de comandant suprem al Armatei.

**General H. Norman Schwarzkopf, Armata SUA (n. 1934)**

„Norman cel furtunos (Storming Norman)" Schwarzkopf a absolvit West Point, promoţia 1956, şi a fost încadrat la infanterie. A fost în două campanii de luptă în Vietnam, prima oară fiind consilier al Diviziei Aeropurtate a Republicii Vietnam, iar mai târziu comandant al Batalionului 1, Infanterie 6, Divizia de infanterie (Americal) 23. A fost rănit şi apoi decorat pentru curaj deosebit în ambele misiuni. Ca general maior a fost adjunctul comandantului forţei care a întreprins operaţiunea de invadare a Grenadei. Când Irakul a invadat Kuweitul, în 1990, el era general, aflându-se la comanda US Central Comand. În această calitate, a fost numit în fruntea tuturor forţelor, desfăşurând operaţiuni în cadrul campaniilor Scutul Deşertului şi Furtună în Deşert. Pentru prima dată a folosit puterea aerului într-un rol independent, înainte de lansarea campaniei terestre. Această acţiune, plus strategia sa au avut ca rezultat un succes uluitor în distrugerea forţelor inamice şi câştigarea unei mari victorii cu un minim de victime. A primit numeroase medalii şi onoruri de la guvernul SUA şi de la guverne străine. Schwarzkopf s-a retras din armată în 1991, şi de atunci este consultant şi comentator NBC.

**General locotenent Willard W. Scott Jr., Armata SUA (n. 1926)**

Willard Scott a absolvit West Point, promoţia 1948, şi a fost încadrat locotenent 2 în artilerie. A comandat unităţi de artilerie



în Europa, Coreea şi Vietnam. Ca general de brigadă, a comandat Corpul de artilerie V din Europa, a fost numit comandant al Diviziei de Infanterie 25 în 1976, iar ca general locotenent s-a întors în Corpul V pe poziţia de comandant. În 1981, Scott a fost numit superintendent al şcolii unde a absolvit, Academia Militară a Statelor Unite de la West Point, poziţie pe care a ocupat-o cinci ani, până la pensionarea sa, în 1986.

**General colonel Hans von Seekt, Armata germană (1866-1936)**

Von Seekt a ocupat poziţii de conducere în armata germană în Primul Război Mondial, culminând cu ocuparea postului de şef de Stat Major în Armata turcă. După înfrângerea Germaniei a devenit şeful Reichswehr, poziţie pe care a ocupat-o între 1920 şi 1926. A fost apreciat pentru modul în care a organizat armata, permiţându-i o extindere rapidă, proces desfăşurat sub Hitler. A fost consilier al Armatei Naţionaliste Chineze în 1934-1935 şi a scris cartea *Gândurile unui soldat* (1930).

**General maior Ariel Sharon, Armata Israelului (n. 1928)**

„Arik" Sharon a intrat în Haganah, forţa clandestină de apărare aliată cu Partidul Muncii din Israel, când era încă adolescent, în timpul ocupaţiei britanice. La izbucnirea Războiului de Independenţă al Israelului, în 1948, era conducător de pluton. În acea calitate a servit ca ofiţer de informaţii şi comandant de companie. După ce a studiat la Universitatea Evreiască i s-a încredinţat comanda Unităţii 101, care era responsabilă pentru răzbunarea atacurilor teroriste. La momentul campaniei din Sinai din 1956, el se afla la comanda Brigăzii de Paraşutişti 202, care a deschis campania lăsând un batalion la trecătoarea Mitla în deşertul Sinai. Înainte de Războiul de şase zile din 1967, Sharon ocupase mai multe poziţii de conducere, printre care aceea de şef de instruire, şi devenise general de brigadă. În timpul Războiului de şase zile, Sharon a comandat una dintre cele trei forţe de blindate care au întreprins ofensiva Israelului în Sinai. S-a retras din serviciul activ, dar a fost rechemat şi a condus divizia de blindate care a trecut Canalul Suez, secerând forţele egiptene, în timpul Războiului de Yom Kippur. A părăsit armata Israelului din nou, ca general maior, şi a intrat în politică ajutând la formarea

Partidului Likud (conservator). A ocupat mai multe poziţii, printre care şi pe aceea de ministru al Apărării.

**General Philip H. Sheridan, Armata SUA (1831-1888)**

„Micul Phil" Sheridan a absolvit West Point în 1853 şi a fost încadrat la infanterie. Înainte de izbucnirea Războiului Civil a luptat contra indienilor în Texas şi Oregon. Când a început războiul, în 1861, era locotenent 1, iar un an mai târziu era colonel de cavalerie şi îşi obţinea avansarea la gradul de general de brigadă. În 1863 a devenit general maior şi comandant de corp în armata de la Cumberland. Când Grant a fost numit comandant, el a hotărât trimiterea lui Sheridan în armata de la Potomac, pe poziţia de comandant al Corpului de Cavalerie. L-a învins pe comandantul Cavaleriei confederate, Jeb Stuart, şi a devenit comandant al forţelor unioniste în valea Shenandoah în 1864. În absenţa lui, armata a fost luată prin surprindere la Cedar Creek şi s-a aflat la un pas de înfrângere. Dar simpla apariţie a lui Sheridan a întors soarta bătăliei. Drumul lui călare spre locul bătăliei este imortalizat într-o poezie (*Goana lui Sheridan*). După război s-a aflat la comanda mai multor divizii şi departamente militare şi a fost comandant în mai multe campanii împotriva indienilor. Printre ele se numără înfrângerea lui Custer la Little Big Horn, în 1876. A fost avansat la gradul de general locotenent şi a devenit în cele din urmă comandant suprem al Armatei, în 1883. A fost avansat la gradul de general plin după ce a părăsit armata, chiar înaintea morţii sale.

**General William T. Sherman, Armata SUA (1820-1891)**

„Unchiul Billy" Sherman a absolvit West Point, promoţia 1840, şi a fost încadrat locotenent 2 la artilerie. A participat la prima sa luptă, împotriva indienilor seminoli, şi a luat de asemenea parte la războiul cu Mexicul. A renunţat la gradul său în 1853 şi a început să îşi construiască o firmă, cu care a eşuat însă. A devenit apoi avocat. În 1859 a devenit superintendent al Academiei Militare Alexandria, care mai târziu s-a transformat în Universitatea de Stat Louisiana. I s-a redat gradul de colonel de infanterie în 1861 şi a fost comandant de brigadă în prima bătălie de la Bull Run. Sherman a fost avansat la gradul de general de brigadă la o lună după bătălie. A activat sub conducerea generalului Grant în Vest, a devenit comandantul unui corp de armată, şi în cele din urmă l-a urmat pe Grant la conducerea



Armatei din Tennessee, fiind avansat la gradul de general maior. În noiembrie 1864, şi-a început „marşul spre mare", distrugând totul în calea sa pe o distanţă de 60 de mile. După război a fost avansat la gradul de general locotenent şi a devenit apoi general şi comandant suprem în 1869, poziţie pe care a ocupat-o paisprezece ani.

**Mareşal Sir John Slessor, Forţele Aeriene Regale (1897-1979)**

Slessor a intrat în Corpul Regal de Aviaţie şi a luptat în timpul Primului Război Mondial. A părăsit pentru scurt timp ceea ce deveniseră Forţele Aeriene Regale (RAF) după război, dar a obţinut un angajament permanent în 1920. Slessor a fost avansat la gradul de comandor chiar înainte de Al Doilea Război Mondial. A îndeplinit roluri importante în funcţia de şef al Comandei de Coastă, şef al RAF în Mediterana şi comandant superior în timpul invadării Europei. După război, a fost avansat la gradul de mareşal al RAF şi a devenit şef al Statului Major al Aviaţiei.

**Feldmareşal Sir William Slim, Armata britanică (1891-1970)**

Slim a primit instruire militară prin Corpul Britanic de Instruire al Ofiţerilor şi a fost încadrat locotenent 2 chiar înainte de începerea Primului Război Mondial. În timpul războiului a activat în mai multe misiuni de luptă în Orientul Mijlociu şi în Franţa. Între războaie a activat în Armata Indiei şi din nou în Orientul Mijlociu. A fost avansat la gradul de general de brigadă chiar înainte de Al Doilea Război Mondial. În timpul războiului Slim a ocupat pe rând mai multe poziţii de conducere în luptă, capturând Bagdadul şi invadând Iranul. A fost transferat în India şi a luptat cu japonezii în Birmania, Malaezia, Indonezia şi în toată Asia de Sud-Est. A fost numit şef al Statului Major Imperial şi avansat la gradul de feldmareşal după război.

**General maior Perry M. Smith, Forţele Aeriene ale SUA (n. 1934)**

Smith a primit gradul de locotenent 2 în Forţele Aeriene după absolvirea West Point în 1956. A zburat pe avioane de luptă mai mulţi ani şi a fost apoi trimis la Universitatea Columbia, unde a obţinut o diplomă de doctorat în relaţii internaţionale înainte de a zbura pe avioane de luptă în războiul din Vietnam. S-a întors

să predea ştiinţe politice la Academia Forţelor Aeriene în 1969-1970. După mai multe misiuni în poziţii de comandă şi în Statul Major, a fost avansat la gradul de general de brigadă şi a devenit director de planificare al Forţelor Aeriene. Ca general maior, a fost comandant al Colegiului Naţional de Război. S-a retras din Forţele Aeriene în 1986 şi şi-a înfiinţat propia companie pe probleme de predare şi consultanţă în arta conducerii. În timpul Războiului din Golf, a fost analist şi comentator pentru postul CNN. În 1998, a demisionat, în ciuda ameninţărilor cu o acţiune în justiţie, pentru a protesta împotriva unui material lansat de CNN care nu avea în spate o cercetare profesionistă şi care pornea de la probe parţiale susţinând că forţele SUA au folosit gaz otrăvit împotriva dezertorilor americani din Vietnam. Mai târziu s-a dovedit că raportul era fals, iar Smith a fost angajat de NBC.

**General Joseph Stilwell, Armata SUA (1883-1946)**

„Vinegar Joe" Stillwell a absolvit West Point, promoţia 1904, şi a fost încadrat la infanterie şi trimis în Filipine, luptând împotriva forţelor rebele. După aceea a petrecut mai multe stagii la West Point ca instructor de limbă şi, în timpul Primului Război Mondial, a activat în Franţa fiind colonel şi şef de informaţii al unui corp de armată. După război, a revenit la gradul de maior. În perioada interbelică a avut mai multe misiuni în China, fiind comandant de batalion, iar mai târziu ataşat militar. A fost avansat la gradul de general de brigadă în 1939 şi general maior în 1940, şi i s-a încredinţat comanda Corpului III, fiind şi promovat la gradul de general locotenent în 1941. La puţin timp după aceea, Stilwell a fost numit comandant al forţelor SUA în teatrul China-Birmania-India. A antrenat şi echipat trei divizii chineze la standarde americane. Stilwell a fost avansat la gradul de general plin în 1944, dar diferendele cu Chiang Kai-shek au condus la înlocuirea lui. A fost numit comandant al Forţelor armate terestre, iar mai târziu a preluat comanda Armatei a 10-a din Okinawa. După Al Doilea Război Mondial, Stilwell a primit comanda Armatei a 6-a şi Western Defence Command. A murit de cancer la stomac şi la ficat când era încă activ în serviciul militar.



**Viceamiral James B. Stockdale, Marina SUA (n. 1923)**

James B. Stockdale a absolvit Academia Navală în 1946 şi a devenit aviator naval. Doborât deasupra Vietnamului de Nord şi închis în timpul celui de-al doilea atac, a îndurat şapte ani şi jumătate de tortură şi încercări eşuate de a-l distruge, inclusiv patru ani de izolare în detenţie. După eliberare, a devenit simbolul curajului fizic şi moral în condiţii deosebit de grele şi al rezistenţei la tratament dur pe perioada detenţiei. I s-a acordat Medalia de Onoare a Congresului. După o funcţie importantă în aviaţie, a devenit preşedintele Colegiului Naval de Război, iar la retragerea sa, preşedinte al Citadelei şi mai târziu membru în comisia de cercetare de la Institutul Hoover.

**General maior J.E.B. Stuart, Armata Statelor Confederate (1833-1864)**

James Ewell Brown „Jeb" Stuart a absolvit West Point, promoţia 1854, şi a fost încadrat la dragoni. A luptat împotriva indienilor în Texas şi în Kansas, la cavalerie. A fost asistentul locotenent colonelului de atunci Robert E. Lee şi a jucat un rol major în capturarea feribotului Harper`s de la John Brown. A fost avansat la gradul de căpitan, dar a renunţat la gradul său la puţin timp după aceea, când Virginia s-a alăturat Confederaţiei. După ce s-a remarcat în bătălia de la Bull Run, a fost avansat la gradul de general de brigadă, iar curând a devenit comandant de cavalerie, activând în Armata Virginiei de Nord a lui Robert Lee. Expediţiile sale au inclus încercuirea întregii Armate Unioniste. A fost acuzat că nu a reuşit să-l informeze permanent pe Lee despre mişcarea armatei unioniste la Gettysburg şi a fost rănit mortal un an mai târziu în timpul bătăliei împotriva lui George Armstrong Custer, care lupta sub conducerea lui Sheridan la Yellow Tavern.

**Sun Tzu, general chinez din Antichitate** (c. 500 î.Hr.)

Sun Tzu a trait în statul Ch`i, care este parte din modernul Shandong, şi a fost general în armata monarhului său. Este foarte cunoscut pentru cartea sa, *Arta războiului*, care nu este numai prima carte cunoscută care tratează teoria şi strategia militară, dar a servit şi ca manual pentru războaiele purtate de China în vremuri moderne şi l-a inspirat pe Mao Tzedun în scrierea cărţii sale, *Lunga luptă de gherilă*. Prima traducere a fost aceea a lui Lionel Giles din 1910, iar

de atunci au mai fost făcute multe altele în limba engleză; azi ideile lui sunt predate în majoritatea academiilor militare occidentale.

**Feldmareşal prinţ Alexandr V. Suvorov, Armata rusă (1729-1800)**

Suvorov a fost înrolat ca sergent în perioada Războiului de şapte ani, între 1756 şi 1763. Performanţele sale au fost atât de impresionante, încât a fost încadrat în forţele armate, iar curând a devenit colonel. A luptat în Războiul Civil Polonez în 1768 şi a fost avansat la gradul de general maior. A luptat în mai multe războaie de la sfârşitul secolului al XVIII-lea, printre care şi unul împotriva turcilor. Prestaţia lui împotriva francezilor în Italia de Nord, în poziţia de comandant al forţelor ruseşti şi austriece în 1799, este considerată o realizare de excepţie. Avea pe atunci 70 de ani. În acelaşi an, în timpul campaniei din Elveţia a suferit o înfrângere care în mică măsură i se datorează; a fost nevoit să întreprindă o retragere dificilă şi riscantă, dar care a avut totuşi succes. Ţarul Paul i-a retras comanda şi titlurile. Bolnav fiind, a murit în dizgraţie în anul următor.

**T'ai Kung Chiang Shang, general chinez din Antichitate**

Chiang Shang este unul dintre cele mai misterioase personaje dintre oficialităţile militare citate în această carte. „T'ai Kung" este un titlu onorific. A fost acordat unui om care nu a obţinut gradul de general decât când era deja bătrân – unii spun chiar că pe la nouăzeci de ani. În tinereţe, Chiang Shang a avut o carieră modestă. Totuşi T'ai Kung este glorificat în istoria Chinei ca primul mare general şi gânditor strategic. El a devenit cunoscut când l-a întâlnit pe regele Wen. Wen a fost avertizat că un Înţelept avea să vină să-l sfătuiască în probleme militare şi să-l sprijine în răscularea sa împotriva dinastiei Shang. Aşa că, atunci când T'ai Kung a apărut în scenă, regele Wen l-a recunoscut imediat ca fiind Înţeleptul şi l-a făcut comandant al armatei sale. În această poziţie în slujba regelui Wen şi mai târziu a succesorului acestuia, regele Wu, T'ai Kung a reuşit să le înfrângă duşmanii. Gândurile lui, *Cele şase învăţături secrete ale strategiei,* sunt prezentate sub forma unui dialog între T'ai Kung şi monarhul său.



**Viceamiral Joseph K. Taussig, Marina SUA (1877-1947)**

Taussig a absolvit Academia Navală a SUA în 1899, iar în timpul Primului Război Mondial a fost comandant al distrugătoarelor USS Wadsworth şi USS Little. Cu un an şi jumătate înainte de atacul japonez de la Pearl Harbor din 7 decembrie 1941, a avertizat un comitet din Senat în legătură cu un posibil război cu Japonia. Avertizarea lui a stârnit un „cuib de viespi" în Washington şi la Departamentul de Marină şi i-au respins „judecata slabă". Cu trei luni înainte de Pearl Harbor a fost trecut în rezervă, cu gradul de contraamiral. Deşi la vârsta obligatorie pentru trecerea în rezervă, actul a fost interpretat ca un reproş pentru declaraţiile lui din Senat. Doi ani mai târziu a fost rechemat în serviciu, şi în final a fost avansat la gradul de viceamiral.

**General Maxwell D. Taylor, Armata SUA (1901-1987)**

Maxwell Taylor a absolvit West Point, promoţia 1922. A fost încadrat în corpul de genişti, dar transferat la artilerie patru ani mai târziu. Misiunile lui înainte de Al Doilea Război Mondial au inclus Franţa, Japonia şi China, iar curând a devenit cunoscut în armată ca lingvist. La puţin timp de la începerea războiului a fost avansat la gradul de colonel şi a devenit şef al Diviziei 82 Aeropurtate. Ca general de brigadă a ajutat la planificarea aterizărilor în campania din Sicilia, iar mai târziu a riscat într-o misiune periculoasă încercând să stabilească posibilitatea executării unei paraşutări deasupra Romei. A comandat Divizia 101 Aeropurtată şi a făcut lansări cu paraşuta în atacul din Normandia. În 1945 a fost numit superintendent al Academiei Militare a Statelor Unite, iar mai târziu comandant al Armatei a 8-a, la sfârşitul Războiului din Coreea. A fost avansat la gradul de general cu funcţia de comandant al tuturor forţelor SUA în Orientul Îndepărtat, iar apoi a devenit şef de Stat Major. Taylor s-a retras în 1959 şi a scris o carte, *Trâmbiţa nesigură,* care ataca doctrina SUA a ripostei masive. Preşedintele Kennedy l-a rechemat în serviciu şi l-a numit şef al Statului Major General. Mai târziu a fost numit ambasador în Vietnamul de Sud.

**Vicontele de Turenne, mareşal al Franţei, Armata franceză (1611-1675)**

Născut într-un ducat, de Turenne a intrat în armata unchiului său ca soldat la vârsta de 14 ani. S-a remarcat în luptă şi a fost avansat

la gradul de căpitan. La vârsta de 29 de ani, a intrat în armata franceză şi i-a fost încredinţată comanda unui regiment. Prestaţia sa în multe bătălii din timpul Războiului de treizeci de ani i-a adus alte avansări şi a fost numit mareşal al Franţei şi trimis să reorganizeze armata germană în urma unei înfrângeri dezastruoase, ceea ce a şi făcut, câştigând mai multe bătălii. În 1672 a condus cu succes armata franceză pe malul stâng al Rinului, în Războiul Triplei Alianţe. A fost omorât în luptă trei ani mai târziu, fiind plâns de trupele lui ca un mare lider şi de colegi ca un strateg şi negociator desăvârşit.

**General George Washington (1732-1799)**

La vârsta de 20 de ani, Washington a fost numit asistent pentru Virginia de Sud şi a fost încadrat în miliţie cu gradul de maior. A luptat în timpul Războiului francez şi în Războiul indian ca maior în armata britanică, iar succesul obţinut i-a adus avansarea la gradul de colonel. Era împreună cu generalul britanic Braddock la momentul înfrângerii dezastruoase a acestuia în bătălia de la Monongahela în 1755, şi a fost lăudat pentru ajutarea supravieţuitorilor să se retragă cu bine. A fost promovat la gradul onorific de general de brigadă înainte de a părăsi armata britanică. Congresul Continental l-a numit general şi i-a încredinţat comanda armatei revoluţionare zece ani mai târziu, când a izbucnit Războiul de Independenţă al Americii. În timpul conflictului a trebuit să facă faţă sarcinii herculeene de construcţie a unei armate şi de purtare a luptei cu britanicii în acelaşi timp. Nu avea nici soldaţi şi nici comandanţi instruiţi. În cele din urmă, cu ajutor francez, a reuşit să-l forţeze pe Lordul Cornwallis să se predea la Yorktown, Virginia, în 1781, determinând astfel finalul războiului. A fost ales primul preşedinte al Statelor Unite în 1789 şi reales în 1792, dar a refuzat un al treilea mandat. A fost pentru o perioadă scurtă solicitat în serviciu în timpul crizei cu Franţa, în 1798.

**Feldmareşal Archibald P. Wavell (1883-1950)**

Urmând tradiţia familiei, Wavell a fost încadrat în faimosul regiment Black Watch. A luptat în Africa de Sud în al doilea Război al Burilor (1899-1902), s-a aflat în serviciu în Italia, a luptat în Franţa în prima parte a Primului Război Mondial, iar apoi a fost trimis în Orientul Mijlociu şi a făcut parte din personalul generalului Allenby. În 1939 el însuşi era general şi i se încredinţase comanda forţelor britanice din Orientul Mijlociu. În ciuda efectivelor insuficiente, a avut



adesea victorii neaşteptate, cum s-a întâmplat şi atunci când a cucerit posesiunile italiene din Africa de Est ori când a atacat şi a învins guvernele din Irak şi Siria. Totuşi, ofensiva sa împotriva lui Rommel a eşuat, iar Churchill l-a înlocuit. După ce s-a aflat pentru puţin timp la comanda unei armate în India, a fost din nou trimis, cu forţe mult reduse, să ţină piept japonezilor. Deşi a fost înfrânt, prestaţia lui a fost totuşi apreciată, de vreme ce a fost avansat la gradul de feldmareşal şi numit vicerege al Indiei. S-a retras din armată în 1947.

**Feldmareşal Arthur Wellesley, duce de Wellington (1769-1852)**

„Ducele de fier" a fost educat la Eton şi a fost încadrat sublocotenent la vârsta de 18 ani. A devenit locotenent colonel cumpărându-şi gradul (un obicei în armata britanică la acea vreme) şi şi-a comandat cu succes regimentul în bătălia din Olanda. Trimis în India, a reuşit să se remarce. A fost numit guvernator şi a condus cu rezultate bune trupele britanice în lupta împotriva forţelor locale, ceea ce l-a făcut apreciat şi a determinat avansarea sa la gradul de general de brigadă. A comandat armate britanice în Danemarca, Portugalia şi Spania. În cele din urmă a fost numit comandant al Forţelor Reunite din Spania de Nord şi, în 1813, feldmareşal. La întoarcerea lui Napoleon din exil, Wellington se afla la comanda armatei anglo-olandeze. Cu armata sa de prusaci l-a înfrânt pe Napoleon la Waterloo. Wellington a fost numit comandant al armatei la moartea ducelui de York şi a ocupat mai multe poziţii, printre care şi pe aceea de prim-ministru.

**Amiral Elmo R. Zumwalt Jr., Marina SUA (1920-2000)**

Elmo Zumwalt a absolvit Academia Navală a Statelor Unite în 1942, a primit gradul de sublocotenent şi a fost trimis în misiuni pe distrugătoare. A luptat în Pacific în bătălia de la golful Leyte. După război a comandat mai multe distrugătoare şi a deţinut de asemenea mai multe posturi de comandă pe nave mai mari, printre care şi USS Wisconsin în Războiul din Coreea. A comandat USS Dewey, prima navă cu rachete, şi a fost avansat căpitan. În 1965 a fost avansat la gradul de contraamiral şi i s-a încredinţat comanda Flotilei 7 de crucişătoare şi distrugătoare. Între 1966 şi 1968 a fost comandant al Forţelor Navale ale SUA din Vietnam, ca viceamiral, şi a fost avansat la gradul de amiral şi şef al Operaţiunilor Navale în 1970.

# INDEX


Allon, general maior Yigael 82, 150
Arnold, general Henry H. 19, 21, 65, 71, 86-87, 90, 144, 150
Bannister, Roger 60
de Belle-Isle, mareşal al Franţei Charles Louis 88, 151
Bolívar, general Simón 12, 14, 151
Bonaparte, Napoleon 8, 12, 15, 19, 25, 32, 39, 47, 51, 63, 65, 67, 85-86, 91, 97, 100, 103, 121, 141, 144, 147, 151
Bradley, general Omar N. 28, 34-35, 76, 108, 110, 112, 117, 131, 152
Carnegie, Andrew 66, 130
Catton, Bruce 134
Cezar, Julius 53, 152
Chiang Shang 18, 47, 127-128, 190, 192
Chiaventone, Frederick J. 77
Clarke, general Bruce C. 88-89, 153
von Clausewitz, general maior Karl 9-10, 45-46, 57, 65-66, 76, 125-127, 142, 144, 153
Cossman, Joseph 11, 54, 94
Creech, general Wilbur L. 131, 154
Cromwell, Oliver 67-68, 94-95, 154
Custer, general George Armstrong 77, 188, 191
Cutco Cutlery 13
Dayan, general locotenent Moshe 55, 72-73, 96-97, 148, 154
Dionne, Nicole 94
Dönitz, mare amiral Karl 53, 155
Doolittle, general James „Jimmy" 103, 139, 156
Douhet, general maior Giulio 143, 156
Drake, amiral Sir Francis 99, 156
Drucker, Peter 6, 20, 136
Eaker, general Ira C. 15, 156-157
Eisenhower, general de armată Dwight 12, 14, 47-48, 68-70, 89-90, 95-96, 106, 126, 131, 137, 147, 152, 157, 162, 179, 184
Farragut, amiral David G. 15-16, 41, 158
Filip al Macedoniei 6, 10, 53, 95
Foch, feldmareşal al Franţei Ferdinand 9-10, 59-60, 103, 114, 158
Fogleman, general Ronald R. 73-74, 80, 137, 140-141, 159
Forrest, general locotenent Nathan Bedford 120-121, 159-160
Frederic cel Mare 65, 82
von Freytag-Loringhoven, general maior Hugo Baron 70, 160
Frunze, general Mihail V. 63-64, 160, 195
Gallant, general locotenent Adolf 121, 161
Garfield, dr. Charles 66, 70-71
Gavin, general locotenent James M. 162
Genghis-Han 25, 27
Grant, general Ulysses S. 10-11, 26-27, 43-44, 97, 99-100, 119-120, 153, 158-159, 162, 172-173, 187-188
Greene, general maior Nathanael 99, 163
Griffith, general de brigadă Samuel B. 133-134, 163
Guderian, general colonel Heinz 15, 126, 164
Hackett, general Sir John 55, 78, 164
Halsey, amiral William F. 104-105, 165
Hamilton, general Sir Ian 70-71, 165
Hannibal 166
Hill, Napoleon 66, 170
von Hindenburg, feldmareşal Paul 24-25, 166
Ioana d'Arc 55-56, 168
Jackson, general maior Andrew
Jackson, general locotenent Thomas „Stonewall" 36-37, 46, 61, 167
Jobs, Steve 132
de Jomini, general Antoine-Henri 21, 23, 34, 53, 84, 90, 107, 168





Jones, contraamiral John Paul 68, 112, 116-117, 125, 169
Jukov, mareşal al Uniunii Sovietice Gheorghi K. 110, 195
Karrass, dr. Chester 33
King, amiral Ernest J. 7, 9, 97, 171
Knox, general maior Henry 27, 171-172
Kroesen, general Frederick 126
Lee, general Robert E. 26-28, 33, 41, 43-44, 48-49, 63-64, 74-75, 99-100, 114, 119-120, 126, 138-139, 163, 171-172, 190-191
Lejeune, general locotenent John A. 79-80, 172
LeMay, general Curtis E. 34, 36, 55-57, 172
Liddell Hart, B.H. 5, 6
Longstreet, general locotenent James 26-27, 48, 126
MacArthur, general de armată Douglas 25-26, 59-60, 70, 135, 140-142, 157, 173-174, 184
Mahan, contraamiral Alfred Thayer 7, 9, 41, 57, 84, 120, 176
von Mannerheim, feldmareşal Gustav 174
Mao Tzedun 37, 82, 104, 147-148, 174-175, 191
Marshall, general de armată George C. 7-8, 22-24, 29-30, 39, 43-44, 51, 62, 68, 72, 78-79, 89, 91, 104-105, 109-110, 119, 125-126, 135, 137-140, 175
McClellan, general maior George B. 33
von Mellenthin, general maior F.W. 133, 177
von Moltke, feldmareşal Karl Helmuth 86-87, 101-102, 127, 129, 177
Montgomery, feldmareşal Bernard L. 24, 37, 39-40, 49-50, 73-74, 86, 100, 107-108, 119, 130, 177, 184
Nelson, amiral Lord Horatio 9-10, 49-50, 114-115, 133, 178
Newman, general maior Aubrey 69, 123-124, 129, 138-139, 178
O'Kane, contraamiral Richard H. 47-48, 179
Overton, David 94
Patch, general Alexander M. 17-18, 179
Patton, general George S. Jr. 12, 14-16, 29-30, 39-40, 49-53, 61-62, 72, 78-79, 97-99, 101-102, 111-112, 117-118, 128, 132-133, 152, 180
Pershing, general al Armatelor John J. 28, 80-81, 149, 180-181
Powell, general Colin 45-46, 67-68, 95-96, 125, 181-182
Puller, general locotenent Lewis B. „Chesty" 30, 106-107, 142-143, 182
Rickover, amiral Hyman 19-20, 80, 88, 104-105, 183
Ridgway, general Matthew B. 22-23, 51-52, 62, 98, 119, 135, 183-184
Ries, Al 121
Robbins, Tony 87
Rommel, feldmareşal Erwin 39-40, 57, 88-89, 129, 136, 177-178, 184, 194
contele Maurice de Saxonia, mareşal al Franţei 19, 57, 67, 78, 93, 185
Schofield, general locotenent John M. 178, 185
Schwarzenegger, Arnold 71
Schwarzkopf, general H. Norman 92, 130-131, 185-186
Scott, general locotenent Willard W. Jr. 114, 171, 186
von Seekt, general colonel Hans 186
Sharon, general maior Ariel 43-44, 101-102, 123-124, 187
Sheridan, general Philip H. 10-11, 53, 95, 97, 185, 187, 191
Sherman, general William T. 26, 61-62, 65-66, 97, 106-107, 109-110, 112, 185, 188
Slessor, mareşal al Forţelor Aeriene Regale Sir John 32, 188
Slim, feldmareşal Sir William 7-8, 30-31,

34, 45-46, 76-77, 94-95, 110-111, 189
Smith, general Oliver 41-42, 189
Smith, general maior Perry M. 69, 73-74, 96, 105, 189-190
Stilwell, general Joseph 59, 61, 190
Stockdale, viceamiral James B. 82-83, 123, 190
Stone, W. Clement 15-16, 54
Stuart, general maior J.E.B. 131, 187, 190
Summers, colonel Harry 143
Sun Tzu 72, 75-76, 91, 93-95, 117, 127, 147, 164, 191
Suvorov, feldmareşal prinţ Alexandr 32-33, 43, 47-48, 93, 191
Taussig, amiral Joseph K. 97, 192
Taylor, general Maxwell D. 17-18, 109, 192-193
Trout, Jack 121
vicontele de Turenne, mareşal al Franţei 88, 193
Washington, general George 21-22, 24-25, 73, 75, 78, 102, 143, 147, 163, 171-172, 182, 192-193
Wavell, feldmareşal Archibald P. 69, 82-84, 123, 194
Wellesley, feldmareşal Arthur, duce de Wellington 28, 59, 75, 120, 133, 194
Wilson, general Louis 130, 181, 185
Xenofon 6, 55, 58, 141-142
Zumwalt, amiral Elmo R. Jr. 90, 195

# CUPRINS

Partea I – Înaintea bătăliei
**Introducere**
De ce trebuie să aplicăm învăţăturile din război în preocupările civile . . . . . 3

Partea a II-a – Lupta
**Învăţăturile generalilor şi ale amiralilor**
Dificultăţile . . . . . 7
Agresivitatea . . . . . 9
Atitudinea . . . . . 12
Îndrăzneala . . . . . 15
Grija . . . . . 17
Schimbarea . . . . . 19
Caracterul . . . . . 21
Coeziunea . . . . . 24
Angajamentul . . . . . 25
Competenţa . . . . . 27
Comunicarea . . . . . 29
Concurenţa . . . . . 32
Curajul . . . . . 34
Dezinformarea . . . . . 37
Luarea unei decizii . . . . . 39
Apărarea . . . . . 41
Delegarea . . . . . 43
Depresia . . . . . 45
Îndoiala . . . . . 47
Datoria . . . . . 49
Rezistenţa . . . . . 51
Entuziasmul . . . . . 53
Exemplul . . . . . 55
Exploatarea succesului . . . . . 57
Eşecul . . . . . 59
Frica . . . . . 61
Flexibilitatea . . . . . 63
Ţintele . . . . . 65
Speranţa . . . . . 67
Umorul . . . . . 68
Imaginaţia . . . . . 70

Inițiativa ..... 72
Integritatea ..... 73
Judecata ..... 75
Dreptatea ..... 78
Conducerea ..... 79
Învățarea ..... 82
Logistica ..... 84
Norocul ..... 86
Greșelile ..... 88
Moralul ..... 89
Motivația ..... 91
Oportunitatea ..... 93
Optimismul ..... 95
Oamenii ..... 97
Perseverența ..... 99
Planificarea ..... 100
Pregătirea ..... 102
Rezolvarea problemelor ..... 104
Promovarea ..... 106
Respectul ..... 108
Responsabilitatea ..... 110
Riscul ..... 112
Politicile, regulile și reglementările ..... 114
Încrederea în sine ..... 116
Autocontrolul ..... 119
Strategia ..... 120
Stresul ..... 123
Succesul ..... 125
Surpriza ..... 127
Tactul ..... 129
Lucrul în echipă ..... 131
Timpul ..... 133
Instruirea ..... 135
Încrederea ..... 137
Valorile ..... 139
Victoria ..... 141
Viziunea ..... 143

Partea a III-a – Raport după bătălie
**Prezentarea personalităților din această carte și a faptelor lor** ..... 147

Index ..... 196